

Teodora Gheorghevici



COMBATEREA STRESULUI LA LOCUL DE MUNCĂ

**Cartea
Universitară**

Teodora Gheorghevicí

COMBATEREA STRESULUI

LA LOCUL DE MUNCA

**Cartea
Universitara**

Editura Cartea Universitara

Adresa...

....

Descrierea CIP a Bibliotecii Nationale a Romaniei

GHEORGHEVICI, TEODORA

Combaterea stresului la locul de munca / Teodora

Gheorghevici – Bucuresti: Cartea Universitara, 2006

Bibliogr.

ISBN (10) 973-731-379-8; ISBN (13) 978-973-731-379-9

616.89-89-008.441:331.5

ISBN (10) 973-731-379-8

ISBN (13) 978-973-731-379-9

Cuvânt înainte

Fiindcă românul s-a născut poet, deci scriitor, și fiindcă acum țara abundă de tipografii care scot (fără cenzură), tot felul de făcături, numai bani să iasă, piața cărții a fost invadată de pseudoscriitorii care-și promovează maculatura cum și pe unde pot, stresând bietul cititor cu agramatisme, cacofonii, sintagme și metafore sfertodocte.

În acest peisaj hilar și bizar, valorile înoată din greu să iasă din vârtoarea tupeiştilor nonvaloroși. Cititorii, zăpăciți de prea multe oferte (cu calități incerte), se simt, pur și simplu, STRESATI.

Dar ce este stresul la locul de muncă? Dacă vreți să aflați răspunsul la această întrebare, Teodora Gheorghevici se oferă, prin cartea de față – fără a exhaustiva – să vă lămurească.

Tautologic vorbind, prezenta carte se adresează atât stresatului de rând, cât și stresatului stresat în multe rânduri, la rândul său. Stresul, acest balaur care amenință omenirea din cele mai vechi timpuri și o va amenința peste alte multe timpuri, nu poate fi răpus nici de Sfântul Gheorghe, nici de Teodora Gheorghevici, dar asta nu înseamnă că nu putem lupta pentru diminuarea lui.

Ca să avem succes în lupta cu stresul la locul de muncă, mai întâi trebuie să-i cunoaștem formele de manifestare. Acestea sunt prezentate în cartea Teodorei Gheorghevici, care pătrunde, prin studiu aprofundat, în esența lucrurilor.

Autoarea, prin termeni accesibili tuturor celor interesați, face o introducere salutară în psihologia muncii, plecând de la cauzele stresului la locul de muncă și analizându-i efectele. Ea nu-și propune o narațiune literară, plină de dulcегării încântătoare, ci se folosește de termeni strict tehnici, cu care reușește în mod plăcut să ne introducă în miezul problemei și să propună soluții, fără a ne plictisi.

Nu există om să nu fi suferit în oarecare măsură din cauza stresului la locul de muncă și n-ar trebui să existe om care să nu se înarmeze împotriva lui. Una din aceste arme este cartea intitulată „Stresul la locul de muncă” a Teodorei Gheorghevici, carte pe care v-o recomand cu multă căldură.

Gheorghe Niculescu,

Uricani, iulie 2004

Capitolul 1. Ce este stresul?

1.1 Introducere

Constrângerea la locul de muncă este percepută ca o pedeapsă. Pedeapsă ne arată ce nu trebuie să facem, dar nu ce ar fi bine să facem (Skinner). La apariția ei, intră în funcțiune mecanismele de apărare apărute în copilărie: fixația (imobilitatea în jurul unor idei care par să protejeze), identificarea (transpunerea într-un anumit rol), refularea (mutarea din conștient în subconștient de imagini, dorințe, reprezentări sau idei neplăcute, care contrazic ideile noastre proprii), deplasarea, mutarea centrului atenției, negarea (contestarea existenței unui lucru, fenomen etc.), proiecția (reproducerea mentală a unei întâmplări trecute și punerea ei în alt context; duce la pericolul generalizării). Aceste mecanisme de apărare totuși nu ne pot feri la nesfârșit de pericol. Rezultatele pentru sănătatea umană și pentru productivitatea firmei pot deveni dezastruoase.

Cea mai importantă resursă a unei întreprinderi este resursă umană, iar “managerul are datoria de a apela la științe și tehnici moderne, ca psihologia personalului, psihologia socială, psihosociologia economică, sociologia industrială, ergonomia [...] și altele”, (Ion Petrescu). Una dintre problemele care apar foarte des la locul de muncă este **stresul**. Ca să-l putem preveni și gestiona, trebuie să-l înțelegem.

Comisia Europeană a sesizat că stresul la locul de muncă este unul dintre riscurile cele mai ridicate asupra sănătății și securității la locul de muncă și și-a stabilit ca prioritate analizarea acțiunilor necesare a se efectua la nivelul Comunității Europene pentru prevenirea stresului la locul de muncă. Comisia a cerut Comitetului Tripartit Consultativ pentru Securitate, Igienă și Protecția Sănătății la Locul de

Munca sa efectueze cercetări privind aceasta problema. Astfel, s-a constituit un grup de lucru format din experți ai mai multor tari, care, in urma cercetărilor efectuate, au întocmit un raport (in 1996) care este baza acțiunilor Comunitatii Europene referitoare la stresul la locul de munca. Activitatile Comunitatii in acest sens au reînceput in martie 2004, prin întâlniri de lucru in vederea stabilirii modului in care stresul la locul de munca va fi introdus cat mai curând posibil, in legislația europeana a muncii, ca factor cauzator de risc la locul de munca.

Comisia Europeana definește ***stresul la locul de munca*** astfel: „reacția emoționala si psiho-fiziologica la aspectele aversive si dăunătoare ale muncii, mediului de lucru si organizării muncii. Este o stare caracterizata printr-un nivel ridicat de excitare si suferința si adesea prin sentimentul neputinței de a gestiona situația”. Agitația provocata de neplăceri la locul de munca provoacă stres si apoi boala.

Conform convenției 72 a Organizației Mondiale a Sănătății, ***stresul*** este definit ca “o stare percepută ca negativa de un grup de angajați, acompaniată de disconfort sau disfuncționalitati la nivel fizic, psihic si/sau social și care este consecința faptului că angajații nu sunt in măsura să răspundă exigentelor și așteptărilor care le sunt impuse de situația lor la locul de muncă”. Clasic, stresul a fost boala managerilor. Este fals, deoarece toata lumea poate fi stresata din cauza muncii sale, mai ales muncitorii care efectuează o muncă de rutina sau care nu au nici un fel de cuvânt de spus in ceea ce privește munca lor.

Deoarece, în majoritatea cazurilor, stresul este consecința unei proaste organizări a muncii, el nu este o problema individuala. Să vedem, deci, care sunt cauzele adevărate ale stresului și ce putem face efectiv împreuna pentru ca acesta să nu mai facă pagube omenești și materiale. Dat fiind faptul ca doar 37,3% dintre persoanele stresate recunosc acest

lucru la serviciu, este de datoria noastră să sesizăm situația de stres la locul de muncă și să o corectăm.

Ivancevich și Matteson (1980) au dezvoltat un model care explică cauzele și consecințele stresului. Munca devine stresantă datorită unor agenți stresori, de care trebuie să ținem cont la o analiză. Agenții stresori pot fi nepotrivirea dintre ceea ce dorim și ceea ce putem avea sau dintre ceea ce ne oferă mediul. Avem nevoie de un anumit nivel de responsabilitate, dar serviciul ne oferă prea puțin sau ne cere prea mult. Avem nevoie de o anumită cantitate de muncă, dar fie nu primim deloc – șomajul – fie primim prea multă – suprasolicitarea.

1.2 Cum devine munca factor de stres (agenți stresori):

1. Conținutul muncii:

- prea mult de muncă, ritm de lucru prea rapid
- muncă prea dificilă
- prea puțin de lucru
- muncă monotona sau cu cicluri scurte
- prea multe sau prea puține responsabilități
- exigente puțin precizate

2. Condiții la locul de muncă (ergonomie, securitate):

- munca periculoasă (substanțe chimice etc.)
- zgomot, vibrații, iluminat necorespunzător
- temperatura, ventilația, umiditatea aerului necorespunzătoare
- postura (poziția corpului) la locul de muncă

3. Condițiile contractului de muncă:

- orarul
- pauzele
- perspectiva slabă în ceea ce privește cariera
- plata, salariul

- sistemul de prime
- securitatea insuficienta a locului de muncă
- tipul contractului
- tipul statutului

4. Relațiile de muncă:

- modul de a primi sarcini
- insuficienta susținere la locul de muncă
- dreptul de a interveni insuficient
- hartuire (inclusiv sexuala)
- jigniri
- discriminări

1.3 Surse efective de stres la serviciu

1. evenimentele recente de la serviciu
2. schimbări majore ale instrucțiunilor și procedurilor
3. lucrul peste orele de program
4. reorganizări majore
5. prea mult de lucru într-un timp prea scurt.
Aceasta duce la lucru în plus: cine se grabeste, greseste și trebuie să refacă.
6. critica angajatului când greseste și lipsă recompensei pentru când lucrează bine. Nimeni nu e perfect și oamenii devin frustrați când sunt mereu criticați.
7. conflicte între angajații care lucrează la proiecte comune. Trebuie să fie cooperare, nu competiție.
8. standarde lipsă sau confuze (lipsă fisei postului, roluri ambigue sau conflict de roluri, lipsă unui birou de Management al Resurselor Umane, lipsă de comunicare etc.).

1.4 Ce se întâmplă, de fapt, cu organismul?

Stresul reprezintă un exemplu clasic de răspuns disfuncțional dintre individ și mediu. Stresul la locul de muncă poate fi privit ca un rezultat al acțiunii de a încerca să băgam un par rotund într-o gaură pătrată. Parul (persoana) nu se potrivește cu gaura (mediul), care îl presează.

În momentul în care ne deranjează ceva sau ne enervăm, are loc o dublă reacție:

1. o reacție de apărare, care accelerează vigilența și debitul cardiac, în urma unei creșteri a secreției de adrenalina;
2. o reacție la vigilență, care reduce ritmul și debitul cardiac.

Chiar dacă la început ne revenim în urma rezolvării unei probleme stresante și chiar putem avea o stare de bine, repetarea frecventă a acestui ciclu va epuiza, din ce în ce mai mult, victima stresului, pe toate planurile. Victima stresului se poate îmbolnăvi mai repede sau mai încet, în funcție de diferențele individuale: rezistența fizică, tipul de personalitate, posibilitatea de control, toleranța la ambiguitate, nivelul nevoilor, stima față de propria persoană, vârsta, sex, educație, ocupație, ore lucrate, starea de sănătate.

Deci nașterea stresului la locul de muncă este un proces compus din două faze: faza de apărare, faza de epuizare. Mai există și faza de alarmă, de conștientizare, dar din păcate, de multe ori ea nu apare în mintea noastră, și faza de alarmă (este bine dacă apare). Iată ce se întâmplă concret cu organismul nostru:

Nivelul psihologic mental:

Reacția de apărare	Faza de epuizare
- Rezistența, concentrație, creativitate reîntărite, în urma creșterii secreției de adrenalina.	- Oboseala, surmenaj, gândim mai puțin clar, devenim pesimiști. - Devenim indeciși, amânăm deciziile - Facem greșeli nejustificate - Uitare, insomnie - Scade capacitatea de concentrare și intuitivă - Luăm decizii pripite - Ne focalizăm pe gândirea pe termen scurt și n-o mai folosim pe cea pe termen lung. Nu anticipăm rezultatele acțiunilor și vorbelor noastre. Ne pierdem capacitatea de a sintetiza și de a gândi abstract. Cu cât persoana este mai sus în ierarhie, cu atât rezultatele sunt catastrofice și afectează mai mulți oameni.

Nivelul psihologic emoțional

Reacția de apărare	Faza de epuizare
- Suntem bine dispuși, încrezători, aparent motivați.	- Iritabilitate (nu mai știm de gluma) - Nervozitate, depresie, anxietate - Pierderea încrederii în noi, în ceilalți, cinismul - Scăderea satisfacțiilor - Lipsă de entuziasm și motivație - Teama nedefinită - Umor nejustificat - Lipsă de motivație în activitate

Nivelul comportamental

Reacția de apărare	Faza de epuizare
- Avem un mai mare spirit de inițiativă și creativitate - Creșterea eficacității - Flexibilitate mai mare	- Nu avem liniște și calm interior. Neliniștea e hipermobilitate, dezechilibru, lipsă de energie, nu energie. Suntem ostili față de mediul obișnuit în care trăim. - Nu suntem sociabili, nu comunicăm, dorința de izolare - Rămânem mult la serviciu, nu avem randament - Probleme în familie - Consum mărit de țigări și alcool, chiar de droguri. - Absenteism

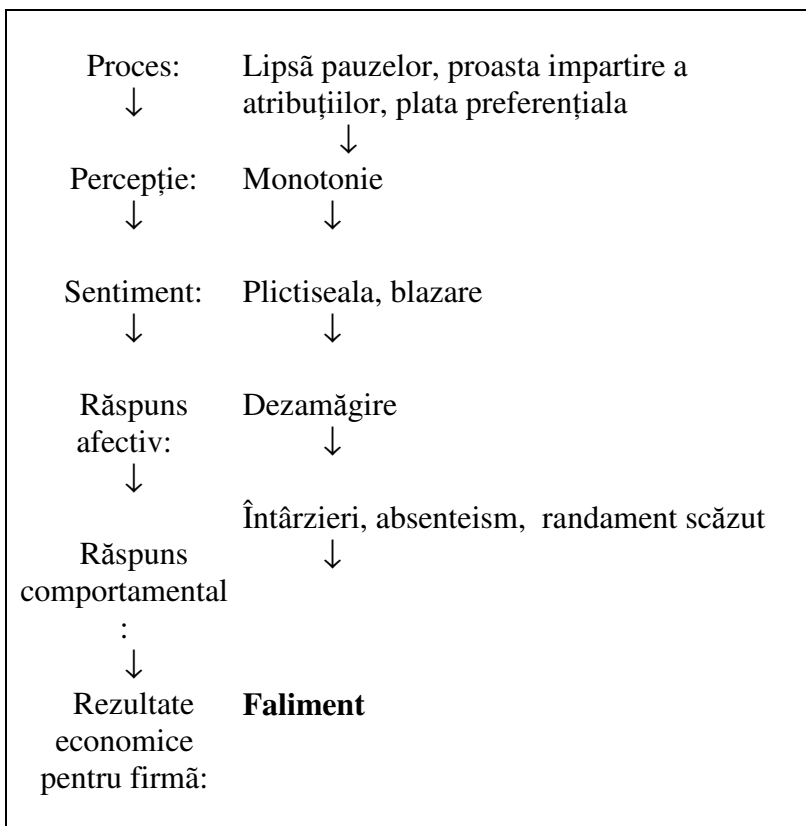
Nivel fiziologic

Reacția de apărare	Faza de epuizare
- Accelerația ritmului cardiac - Diminuarea funcției intestinale - O mai buna funcționare a plămânilor - Rezistența mai mare la durere - Creșterea energiei printr-o mai buna gestionare energetica - Imunitate întărită	- Adrenalina crește concentrația acizilor grași liberi, a colesterolului și trigliceridelor. Aceasta duce la accelerația ritmului cardiac, dureri în piept, hipertensiune, tromboza, aritmie cardiacă, astm, hiperventilație, dureri de stomac, de spate, de cap, musculare, moarte subită urmare a unei fibrilații ventriculare, infarct cardiac sau accident vascular cerebral, diabet, căderea sistemului imunitar, urmată de cancer.



1.5. Consecințele unui aspect stresant

Putem lua orice aspect (proces) cauzator de stres și analiza consecințele sale. Ceea ce este uimitor, este ca, indiferent de procesul analizat, dacă nu se iau măsuri, rezultatul economic pentru firmă este același: dezastrul! De exemplu:



1.6 Anatomia unui accident de muncă:

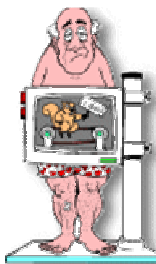
Mulți oameni cred că accidentele se întâmplă când vine “ceasul rău” și ca acesta vine când vrea el, iar noi nu putem face nimic. În realitate, multe accidente sunt explicabile. Ele au cauze raționale, prevenirea lor se face pas cu pas, iar ele apar și reapar dacă nu se iau măsuri corective.

Responsabilitatea este și a angajatului și a angajatorului. Angajatorul trebuie să-și dea seama că motivele ce duc la un accident de muncă sunt condițiile de muncă nesigure sau acțiunile nesigure. De multe ori, muncitorul se adaptează la condițiile de muncă improprii, reușind să evite accidentele de muncă. Dar ulciorul nu merge de prea multe ori la apă. Acțiunile nesigure pot apărea în condiții de stres, tot în contextul nesiguranței la locul de muncă, de orice tip ar fi ea. Perpetuarea condițiilor de muncă improprii de muncă duce la stres și, automat, la acțiuni nesigure ce se pot solda cu accidente de muncă:

Condiția fizică și mentală proastă a muncitorului + condiții proaste de lucru -> accidente -> suferința umană, procese, bani pierduți, timp pierdut, întârzieri ale producției.

În primul stadiu al stres-ului, cel al situațiilor tensionale, survin deja probleme fizice, cum ar fi dureri de cap, amețeli, dureri de spate, palpitații, probleme de digestie. Dacă nu facem nimic pentru a le combate, vom evolua spre starea de oboseală cronică sau surmenaj. Muncitorul devine victima incapacității de muncă și riscă să fie disponibilizat pentru absențe de lungă durată, mai ales dacă nu știe care sunt drepturile sale.

De asemenea, angajații au o mare responsabilitate. În cazul în care este asigurată securitatea la locul de muncă, este obligatoriu ca respectarea normelor să fie permanent urmărită.



1.7 Cum gestionam stresul?

Omul poate gestiona o sursă de stres în mod pasiv sau activ:

1. ***Gestionarea pasiva*** este atunci când încercăm să ne obișnuim cu viața stresantă, să ne adaptăm cu orice preț, să fugim de soluții. Aceasta modalitate este aleasă de majoritatea oamenilor, deoarece aparent este calea cea mai ușoară;
2. ***Gestionarea activa*** înseamnă să ne ocupăm personal de situația stresantă, pentru a o modifica și a elimina factorii de stres. Acest lucru este el însuși stresant la început. Este cea mai grea metodă de a face față problemelor, dar singura care dă rezultate. În această întreprindere, ne ajută sau ne blochează chiar psihicul nostru. Psihicul omului este alcătuit din:
 - a) sinele – principiul plăcerii, egoist
 - b) eul – principiul realității, egoist, deoarece, de cele mai multe ori, reflectă realitatea subiectivă
 - c) supraeul – conștiința, cel care arbitrează și monitorizează lupta dintre sine și eu. Cu cât o persoană este mai conștientă, ea are supraeul mai dezvoltat și face o balanță mai

reala între plăcerile sale, dorințele sale și realitatea înconjurătoare, pe care nu o considera un dușman.

Se impun deci doua concluzii:

1. problema stresului la locul de muncă trebuie să țină cont de diferențele dintre oameni;
2. cu toate acestea, problema stresului nu este o problema individuală, ci una în care și managerii și salariații trebuie să se implice.

Mulți angajatori afirma că stresul la serviciu este inevitabil, chiar indispensabil. Chiar există manageri care utilizează stresul pentru a impulsiona competiția dintre salariați. Profitul este doar momentan și doar al acționarilor, deoarece salariații se uzează prematur, se îmbolnăvesc, nu mai fac față ritmului, sunt trimiși în concedii de boală sau disponibilizați. Angajatorii un pic mai “progresiști” pun la dispoziția angajaților săli de sport și de masaj, înainte sau după orele de program. Este o idee, dar nu este suficient.

Exemplu:

1. Daniel este angajat într-un birou. Munca lui constă în a codifica serii interminabile de date. El face aceasta zilnic, timp de 8 ore. - conținutul muncii
2. Biroul lui este la etajul al treilea al unei clădiri vechi, fără ascensor, unde un etaj face cât două dintr-o clădire nouă. Este un birou mic, într-o serie de alte birouri mici, unde nu are loc suficient pentru hârtiile de serviciu și absolut deloc pentru lucrurile personale. Nu are telefon pe biroul personal

și iluminatul este cu neon care, atunci când clipește, durează mult să fie înlocuit. iar la toaleta nu se poate duce decât la parterul clădirii. Ceilalți colegi lucrează în condiții asemănătoare, dar nu prea au timp să stea de vorba între ei, pentru ca e multa hartogarie de rezolvat. Oricum, o duc mai bine decât muncitorii din secții – conditiile locului de munca.

3. Nu exista pauza de masă și nu se platesc sau recupereaza orele suplimentare - conditiile contractului de muncă.
4. Șeful nu îl cheamă decât ca sa-i dea sarcini și nu-i spune niciodată daca este mulțumit sau nemulțumit de muncă lui. El percepe munca lui ca extrem de stresanta și are dureri de cap, nervozitate și insomnii - relații de muncă.

Capitolul al 2-lea. Stresul la locul de muncă *– o problema globala*

Este evident ca stresul la locul de muncă este, înainte de toate o problema legata de organizarea muncii. Mai multe studii prezintă situația alarmanta și amploarea stresului in Europa și SUA.

In Uniunea Europeană (studiu Paoli, 1997), 46% din 147 milioane de muncitori efectuează o munca monotona și 44% declara ca nu au observat nici o variație in ceea ce privește munca lor. Jumătate din muncitori sunt constrânși să repete aceleași gesturi, intr-o cadența rapida, iar 35% nu au posibilitatea de a-și stabili singuri ritmul de muncă (care este impus de reglajul mașinii, de exemplu). 54% dintre muncitori declara ca trebuie să muncească intr-un ritm prea rapid, in timp ce 56% se confrunta zilnic cu termene stricte și precise. Acest ultim lucru este inevitabil, dar eliminarea stresului se poate rezolva, de exemplu, prin rotirea muncitorilor la locurilor de muncă.

Când nu se preocupa pentru găsirea unei soluții, patronii se confrunta cu absenteismul, datorat, mai ales, îmbolnăvirilor cronice. Principalele cauze ale absenteismului datorat stresului la locul de muncă sunt:

1. probleme ale aparatului locomotor (mai ales dureri de spate) – 27,58%
2. accidente – 16,95%
3. boli infecțioase -11,56%
4. boli psihice 1% (procentul acestora din urma crește îngrijorător; peste 20 de ani, bolile de nervi vor trece de pe locul 4 pe locul 2).

Firma INAMI a pierdut 10 miliarde de franci cu indemnizațiile pentru incapacitate de muncă. Este vorba de costul direct (de după îmbolnăvire) și de cel indirect, adică cel legat de prestațiile diminuate ale muncitorilor înainte de izbucnirea efectivă a bolii.

După Karasek și Theorell (1990), costul total absenteismului, pierderilor în producție, daune, asigurări și cheltuieli medicale directe datorate stresului se ridică în SUA la mai mult de 150 miliarde \$/luna. În Marea Britanie, calculele efectuate arată ca mai mult de jumătate din zilele de lucru pierdute sunt datorate stresului la serviciu. Agenția Europeană pentru Sănătate și Securitate la Locul de muncă evaluează costul absenteismului în UE între 185 și 269 miliarde euro în 1999. În funcție de statele membre, acest cost variază între 2,6 și 3,8% din PNB.

Pentru România nu am cifre concrete, dar situația este și mai gravă.

Un alt aspect interesant este că muncitorii necalificați sunt supuși unui risc crescut de stres, în comparație cu muncitorii bine calificați. Concluzia: INSTRUIRE!

O mare parte a stresului poate fi evitată și motive economice, politice și etice pledează în favoarea unei abordări sistematice în ceea ce privește prevenția și lupta împotriva stresului.

Conform directorului general al Organizației Mondiale a Sănătății, la nivel mondial, rare sunt familiile care nu se vor întâlni cu boala mintală, deși acest lucru este ignorat. Peste 400 milioane de oameni suferă de afecțiuni mintale (mintea, sufletul) și neurologice (ale sistemului nervos central, inclusiv creierul). Problemele psihosociale sunt abuzul de alcool și drogurile.

Sănătatea mintală influențează aspectele: afectiv, intelectual, relațional. Deci afecțiunile mintale blochează capacitatea omului de a se realiza și a fi în folosul său, familiei

și comunitatii. Sănătatea mintala este o componenta fundamentala a sănătății noastre. Trebuie acceptat faptul ca bolile mintale pot apărea oricând in viata noastră sau a familiei noastre. Ele pot fi prevenite și tratate. Pentru bolnavii psihici se alocă foarte putini bani. Doamna director recomanda o paritate intre banii alocați afecțiunilor mintale și banii alocați restului afecțiunilor.

Nu trebuie să ne temem de cei care au afecțiuni mintale, deoarece ele pot apărea in viata fiecăruia. Nu trebuie să ignorăm simptomele in faza incipienta. Sănătatea mintala trebuie să fie o preocupare de baza pentru Ministerul Sănătății și pentru fiecare dintre noi. Semne incipiente – fobiile, angoasele, tristețile, apatiile, uitarea. Nu trebuie așteptat delirul distructiv.

Primul mit – boala mintala afectează oamenii adulți și bogați. Este un mit. 1 din 5 copii suferă de afecțiuni mintale medii și severe; in țările dezvoltate exista ~ 7 milioane bolnavi mintali, iar in țările in curs de dezvoltare – 38 milioane!

Al doilea mit – boala mintala este incurabila. Fals. Schizofrenia, epilepsia descoperita la timp, depresia in majoritatea cazurilor etc. sunt tratabile.

Nu este suficient să ajutam doar persoana bolnava. Și familia are nevoie de ajutor. Bolnavul este o sursă de stres pentru o familie deja stresata. Bolile nu sunt ereditare, cum se spune, dar se pot perpetua din generații in generații, daca nu se iau masuri, datorita mediului familial degradat.

Al treilea mit – bolnavii mintali trebuie izolați, pentru ca sunt periculoși. Da, dar nu toți! Cei cu afecțiuni mici și medii nu sunt periculoși.

Exista diferite grade de severitate tranzitorii:

Bolnavii cu probleme psihice au nevoie de și mai multa comunicare, nu de închidere in sine!

- a. *depresia* (planul emoțional) – tristețe, scăderea interesului in activitatile care altădată aduceau bucurie.

Pe plan mondial, este a 4-a cauza majora de suferința, handicap și cheltuieli (340 milioane de suferinzi de toate vârstele). Pentru perioada de vârstă cuprinsă între 15 și 44 de ani, este pe locul I la femei și pe locul II la barbati. Pana in 2020, situația se va agrava: boala va trece pe locul 2, de pe locul 4.

b. *sinuciderea* (planul emoțional) – agravare a depresiei. 1,4 milioane oameni s-au sinucis in 1999. Numărul tentativelor este de 10 pana la 20 de ori mai mare decât încercările “reușite”. Locul 10 ca și cauza de deces. In rândul tinerilor – locul 2,3.

c. *Schizofrenia* (planul emoțional, mental)– gândire, percepție dezorganizate. Este pe locul 9 ca și cauza de handicap la nivel mondial (cca. 22 milioane de schizofrenici; numărul lor se va dubla in următorii 20 de ani). Cam pe același loc cu paranoia.

d. *Dementa* (problema a creierului) apăruta la vârstnici. Perturbarea memoriei, gândirii, orientării, intelegerii, limbajului, judecații, reducerea capacitatii de invatare, control emoțional. Deteriorarea controlului emoțional, motivației, comportamentului social. Datorita măririi speranței de viata, numărul demenților (care sunt, in majoritate, abandonați sau instituționalizati), care este de 29 milioane, va creste de 4 ori.

e. *Intarziera mintala* – boala legata de lipsă condițiilor in copilărie. Diminuarea abilităților ce se dobândesc in copilărie. Dificultati de concentrare, memorie, in urmărirea unor instrucțiuni simple și chiar a miscarilor. Sunt afectați 60 milioane de oameni. Este o afecțiune cronică, pentru care nu exista vindecare. Tratamentele sunt paleative. Cazurile pot fi prevenite sau ameliorate prin intervenție educațională și afectivă in timpul copilăriei.

f. *Epilepsia* – legata de viața intrauterină, momentul nașterii, prima copilărie. Caracterizată prin leziuni cerebrale (factor mecanic). 40 milioane bolnavi. Poate fi prevenită prin protecția mamei și a viitorului copil pe timpul sarcinii și nașterii. În prima copilărie – atenție la lovituri, infecții, paraziți. Există tratamente eficiente pentru epilepsie, dar sunt costisitoare pentru bolnavii din țările sărace.

Precum am văzut, factori mecanici, fizici pot genera boli psihice, iar factori mentali (învățarea exagerată, de exemplu) pot da deteriorări fizice (ale sistemului nervos central, de exemplu), care pot duce la boala psihică. Un exemplu de factor fizic este economia la lumină. Nu se face economie la lumină! Aceasta duce la depresie, care, pe termen lung, apoi la sinucidere!

Conform raportului Biroului Internațional al Muncii din 1998, „atât lucrătorii cât și angajatorii recunosc din ce în ce mai des că violența psihologică constituie o formă gravă de violență. Violența psihologică cuprinde orice comportament abuziv sau tiranic față de un subaltern sau coleg și orice hartuire psihologică exercitată de un grup față de un individ”, de exemplu, șeful se adresează subalternilor tipând, pentru a le cere să execute ceva. Aceste practici au dus la măsuri legislative, după cum vom vedea în ultimul capitol.

Cauzele bolilor psihice datorate stresului conform OMS

- Schimbări rapide și imprevizibile ale începutului de mileniu. La noi, pe lângă globalizare și tehnologizare este și schimbarea sistemului. Schimbările în sine nu ar fi dăunătoare, dacă nu ar fi însoțite de nesiguranță.

- Sărăcia – creștere economică la nivel global, dar sărăcia crește și ea. Perspective sumbre (de la 3 miliarde de săraci de diferite grade, la 4 miliarde, în următorii 20 de ani). Sărăcia afectează corpul fizic și starea de bine, ducând la stres și boală.

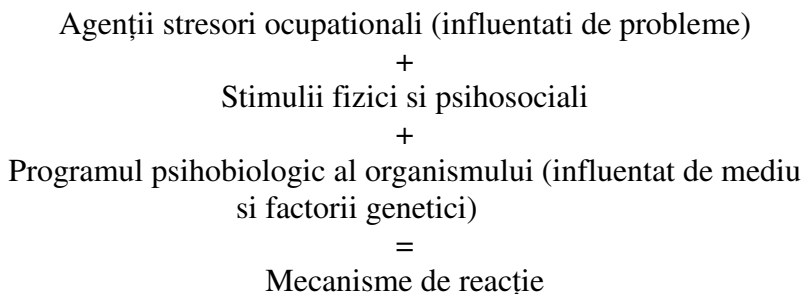
- Procesul de îmbătrânire al populației globului. Peste 600 milioane de peste 60 de ani. În următorii 20 de ani, numărul se va dubla. 70% vor fi în țările în curs de dezvoltare! Riscul îmbolnăvirilor mentale este și la ei foarte mare, costurile sunt mari.

**Capitolul al 3-lea. Soluții pentru prevenirea și
combaterea
stresului la locul de muncă**

A. Dezvoltarea firmei

A.1. Ce ar trebui să facă managerii?

Managerii trebuie să țină cont de modul în care apar bolile datorate stresului. Specialiștii au sumarizat procesul într-o schemă:



Efectele combinate ale celor trei factori determină punerea în mișcare a mecanismelor de reacție psihologice, comportamentale și fiziologice, de exemplu a STRESULUI, pentru fiecare persoană în parte. Dacă problemele nu-și găsesc rezolvarea, aceste probleme pot duce la ușoare afecțiuni sau chiar boli, în diverse stadii, inclusiv letale. Această secvență de evenimente poate fi stârșnită sau contracarată de *variabile de interacțiune*, cum ar fi sprijinul social, o mai bună organizare a firmei, comunicare, o bună salarizare, siguranța locului de

munca etc., care pot fi soluții împotriva dar și cauze ale stresului la locul de muncă. Procesul nu are loc într-un singur sens, ci este un proces cu feed-back continuu.

Întâi managerii trebuie să identifice problema de rezolvat – trebuie să conștientizeze că au o problemă majoră de rezolvat și să dorească să o rezolve. Acest lucru ține de meseria lor, de management, iar acum există diverse cursuri în care se poate învăța practic și corect să lucrăm cu oamenii.

Managementul clasic vs. managementul modern:

a. managementul prin sarcini – managementul tradițional separă net execuția de concepție.

Managerul supraveghează continuu subordonații. Superiorul-ierarhic știe ce rezultat așteaptă, pe când executantul-subordonat muncește, dar nu știe care va fi rezultatul final. După ce termină o sarcină, executantul are nevoie de șef ca să-și spună ce va urma. Dându-i permanent instrucțiuni, șeful își conservă puterea asupra subordonatului. Incertitudinea în care îl menține pe subordonat este pentru a-l menține dependent. Șeful nu are nevoie să-și expună motivele, pe baza principiului înrădăcinat că “șeful are întotdeauna dreptate”. Dar aceasta îl transformă într-un copoi. Comunicarea nu are loc decât într-un singur sens. Toate acestea duc la anumite legi pe care subordonatul și le confecționează, de exemplu, legea lui Parkinson – oricare ar fi timpul alocat unui individ pentru o muncă, el îl va utiliza complet (încetinindu-și ritmul).

Un asemenea sistem favorizează conformismul în detrimentul performanței. Se așteaptă respectul formal al normelor și procedurilor, de la un om care nu are acces la rezultatul final, care nu știe care este sensul muncii sale sau nici măcar nu știe dacă munca să aibă vreun sens. Aici apare monotonia, ca în tabelul de mai sus, cu rezultatul cunoscut.

b. managementul prin obiective (prin rezultate): se opune sistemului tradițional. Este aprofundat de Peter F. Drucker, având la baza studiile lui Mac Gregor și Likert.

Model birocratic	Model performant
Stabilitate	Evoluție
Conformism	Inovații
Constrângeri	Libertate
Dependenta	Independenta
Risipa	Optimizare

Caracteristicile unei organizații eficiente

1. Organizația nu are structuri rigide, este capabila să aibă un randament ridicat, să se reînnoiască și să găsească soluții originale pentru a se adapta unui mediu în schimbare;
2. Organizația, în ansamblul sau, diferiții șefi și diferitele secții își organizează munca în funcție de scopurile de atins și de programul de realizat;
3. Organizația și-a fixat clar obiectivele de atins și personalul este angajat la îndeplinirea lor;
4. există un mecanism integrat de evaluare a performanțelor și de feed-back;
5. domnește un climat de comunicare sincer și deschis, un nivel ridicat al încrederii și o stare de spirit orientată spre rezolvarea problemelor;

6. structura și modul de funcționare al organizației sunt strâns legate de scopul organizației, de funcțiile și mediul sau;
7. exista o mare delegare a puterii, în ceea ce privește problemele de rutina și operaționale;
8. șefii și personalul de încadrare sunt recompensați în cazul: profitului pe termen scurt și a creșterii producției; perfecționării și ameliorării calificării subordonaților; constituirea unei/unor echipe eficiente;
9. spiritul de cooperare și de muncă de echipă sunt încurajate și spiritul de concurență prost adaptat situației este descurajat;
10. obiectivele organizației sunt integrate obiectivelor individuale și personalul beneficiază de un grad elevat de autonomie.

Sugestii privind aplicarea teoriei lui Maslow la organizarea muncii:

A. Abraham Maslow a dezvoltat teoria actualizării (a trebuințelor). El a arătat ca fiecare om are o motivație înnăscută de a-și atinge potențialul maxim (care depinde de fiecare persoana în parte), prin folosirea și dezvoltarea talentului și capacităților proprii. Astfel, trebuie să ne satisfacem trebuințele, ca să rămâne motivați în continuare.

1. în ceea ce privește trebuințele fiziologice, un minim necesar ar fi pauza de masă obligatorie + un punct sanitar curat și funcțional;
2. în ceea ce privește trebuința de siguranță fizică și psihică, fiecare punct de lucru trebuie să aibă niște norme clare și ergonomice, iar comportamentul șefilor să nu fie exagerat de autoritar;
3. în ceea ce privește trebuința de afecțiune – respectarea regulilor unei comunicări eficiente
4. în ceea ce privește stima și respectul – în afara de respectul propriei persoane, este esențial respectul față de cei din jur
5. în ceea ce privește trebuința de cunoaștere – organizarea de cursuri
6. în ceea ce privește estetica locului de muncă, tine de noi înșine să nu avem un loc de muncă rigid; în cazul în care este vorba de o secție, pe lângă asigurarea curăteniei secției și a punctelor sanitare și asigurarea unei iluminări, aerisiri și temperaturi corespunzătoare, măcar sala de mese sau bufetul pot fi aranjate cu câteva plante etc.
7. se ajunge astfel la trebuința de creație, de dăruire. Trebuie să încurajăm puterea de judecată și capacitatea de luare a deciziilor, în limitele postului, a angajaților.

A.2. Ce ar trebui să facă angajații?

În cadrul organizării locurilor de muncă, un punct de referință de la care se poate pleca este moralul. De exemplu, o problema poate apărea în cazul în care moralul poate fi ridicat într-o echipă care urmează un tel; totuși, pot fi disensiuni între departamentele care, fiecare, urmărește alt scop. Acest aspect este tot o problema de organizarea muncii, care trebuie rezolvată.

Moralul diferă de satisfacție, deși aceste concepte sunt adesea confundate. Organizarea muncii denumește satisfacție ca fiind legată de individ, iar moralul ca fiind legat de colectiv de lucru, echipa, organizație. Moralul este generat de grup, reflectă unitatea grupului. Un moral ridicat este generat de satisfacția la locul de muncă. Dacă o persoană este nemulțumită, acest lucru poate fi doar problema ei, dar dacă un colectiv are moralul scăzut, aceasta este o problema de organizare a muncii.

Există multe aspecte ale satisfacției la locul de muncă; de aceea, este logic ca unele să fie mai importante pentru o anumită persoană decât altele. Pentru anumiți oameni, plata poate fi mai importantă decât condițiile de lucru, pentru alții poate fi chiar de dos. De aceea, managerul de resurse umane și psihologul muncii trebuie să acorde o importanță egală tuturor factorilor. Sentimentele neutre față de un anumit aspect nu înseamnă neapărat satisfacție.

Satisfacția la locul de muncă poate fi generată de comparațiile pe care o persoană le face cu alți angajați, pe care îi crede în situații comparabile cu a sa. Cu cât sunt mai mici diferențele, cu atât mai mare este sentimentul de satisfacție (aceasta este abordarea intrapersonală, de la persoană la persoană).

Un om mai poate face comparații interpersonale, în context social, depășind sfera unitatii în care lucrează. În fine, condițiile de lucru sunt sursă satisfacțiilor, cat și a insatisfacțiilor.

Soluția pentru angajați este să mărească sursele de satisfacție și să le micșoreze pe cele ale insatisfacțiilor. Satisfacția sau insatisfacția sunt determinante în hotărârea de a păstra sau părăsi un loc de muncă, în cazul în care studiile și meseria îți permit acest lucru. În caz contrar, apare stresul. În condiții de rata a șomajului ridicată, lucrătorii prefera să suporte condiții grele la locul de muncă, decât să paraseasca locul de muncă.



B. Delegarea sarcinilor

Delegarea sarcinilor face parte din metodele managementului prin rezultate. Un manager are un obiectiv de atins. El trebuie să conștientizeze ca nu poate atinge obiectivul singur, ci numai cu ajutorul echipei. Nu are prea multe posibilitati de abordare a problemei: poate fi autoritar, permisiv sau democrat.

În primul caz, va aplica managementul prin sarcini, iar stresul și rezultatele negative pe termen lung nu se vor rușina să apară.

În al doilea caz, s-ar putea trezi ca treaba nu e bine făcută. Dacă dorește cu adevărat să-și atingă obiectivul, atunci va prelua mai multe sarcini decât va putea duce, deoarece nu se poate baza pe echipa sa.

În al treilea caz, va învăța să cointereneze membrii echipei, le va da sarcini precise, cu termene și evaluări și libertate de acțiune. Aceasta se numește delegarea sarcinilor. El se va elibera de muncă de rutină, pentru a avea timpul necesar de gândire, pentru a putea privi și evalua situațiile în ansamblul lor, pentru a capata mobilitate de acțiune. În procesul delegării sarcinilor, va întâlni mai multe tipuri de colaboratori-subalterni:

A. cei care iau:

Este vorba de subalternii care-și “iau” singuri sarcini. Pare situația ideală dar, atenție, delegatarul este cel care trebuie să păstreze principalele inițiative. A-i controla nu înseamnă a-i descuraja sau lua de sus. Provocarea reciprocă este stimulatorie. Cu ajutorul lor, puteți fi la înălțimi. Aceștia sunt:

- **Pucistul** – încearcă să va prindă slăbiciunile, dar nu încearcă să va schimbe. Îl simțiți ca pe o amenințare la adresă autorității dvs. O să ajungeți să doriți să-l puneți la punct, pe probleme profesionale. Abordări posibile: fermitatea poate merge (câteodată ai nevoie să simți care-ti sunt propriile limite). Poate apărea risc de conflict și opoziție. Ar mă fi buna și șiretenia: să-i propunem să-și asume oficial ceea ce si-a luat fără nici o autorizație. S-ar putea să-l nu mai intereseze de loc. Totuși, atenție când supralicitați;
- **Cel mai catolic decât Papa** – este dezagreabil acest perfecționist care va amintește mereu propriile insuficiente; doar nimeni nu e perfect. Orice ați face, niciodată nu este de ajuns. Criticile sale sunt adesea amplificări ale observațiilor echipei, dar excesul îl desolidarizează de ceilalți. Totuși, trebuie ascultat, chiar dacă exagerează, pentru că nu e complet pe dinafară. O abordare posibilă este de a-i arăta considerație pentru calitățile sale de exigentă și rigoare. Nu va omorâți să-l “crucificați” când descoperiți la el o contradicție. O vor face alții pentru dvs., la cel mai mic semn de slăbiciune din partea lui.;
- **Prozelitul** – cel mai inflăcărat adept al dvs. Este pentru, numai pentru și mai mult decât pentru. Discursurile lui vibrante pentru susținerea dvs. au adesea accentul unui « apel către oameni », chiar dacă adesea nu sunt urmate de punerea în practică. Este aparent pozitiv și este reconfortant pentru manager. Dar poate fi privit cu neîncredere de ceilalți membri ai echipei. Deci, evitați să vă aliați în public cu el, fără a fi sigur că aveți susținerea grupului; evitați și să-l descurajați, dar moderați-l în particular : « Sunt de acord cu dvs., dar să nu ne grăbim ; trebuie ca toată lumea să ne urmeze). Puteți să-l « însărcinați » cu munca de

cercetarea ameliorării și inovării și rezultatele să vi le raporteze personal ;

- **Pionierul** – este dinamic și simpatic. Se entuziasmează pentru tot ceea ce iese din obișnuit. Dar este un solitar, care face adesea pe « cavalerul singuratic ». Jucător de plăcere, câteodată risca tot, se încărca cu misiuni delicate, inovații și experiențe. Se poate preocupa prea puțin de ceilalți, deoarece trăiește prea mult în lumea ideilor. Nu trebuie să-i descurajăm inițiativele (este loial sau, cel puțin, nu are nici o intenție neloială). Trebuie să-i dăm un rol de « avanpost experimental », dar cu misiunea de a da raporta echipei ; trebuie să-l susținem în activitatea să de promovare ;
- **Locomotiva** – este un fidel, dar și un lider. Pare modelul ideal pentru delegare de sarcini : odată convins el însuși, va antrena marea masă a celorlalți. Poate fi un punct de sprijin pentru acțiunile dvs. Totuși, nu comiteți o eroare : nu-l considerați o amenințare ; în cadrul reuniunilor, nu se pune mereu în prim plan, dar spre el se îndreaptă privirile când grupa este împas : ce să răspundem, ce să decidem ? Implicit, el este cel care determină ambianța muncii, ritmurile și normele grupului. O locomotivă se poate ascunde în spatele unei false rezistențe. Deci, reparați-o, dacă deja n-ați făcut-o, testați-o, mai ales nu o puneți să ia rapid o poziție definitivă în fața grupului ; solicitați-i părerea, sfaturile, sugestiile, ajutorul la proiectele dvs.

B. cei care vor să vadă:

Au nevoie de ceva, dar nu știu să spună de ce. Spun : ”Asta nu va merge”, dar nu sunt mereu decizi să plătească prețul schimbării pe care o doresc. Ei așteaptă, în general, într-un mod pasiv, ca dvs. să luați inițiativa ca “să faceți ceva”. Ei sunt:

- **Negociatorii** – ceva în schimbul a altceva: pun condiții. Se protejează de incertitudine și au nevoie de un contract foarte clar pentru a se simți în siguranță. Deci, negociați efectiv, așa cum este și normal, puneți-va și dvs. condițiile, clarificați care sunt așteptările dvs. și, mai ales, respectați-va angajamentele; arătați-le mereu care este interesul lor;
- **Insotitorii** – sunt majoritatea tăcută; se pun în mișcare în ultimul moment, pentru a face ca toată lumea. Nu sunt foarte dinamici, dar, într-un final, este indispensabil să fii cu ei, deoarece constituie grosul trupei. Utilizați inerția lor, generalizând experimente încercate la început cu alte categorii (locomotivele, negociatorii), sprijiniți-va pe locomotive, mai degrabă decât să încercați să-i mobilizați direct; prefăceți-va ca îi neglijați, dar nu-o faceți cu adevărat. Aceasta s-ar putea să-i facă să acționeze mai mult;
- **Scepticii** – pesimiști, ei nu cred până nu vad. Respectați-le scepticismul, admiteți obiecțiile lor, recunoașteți că, efectiv, s-ar putea să nu meargă: este adevărat și dezarmează critica, propuneți-le schimbarea cu titlu de simplă experiență.

C. Rezistenții:

Au aceeași problema de bază ca cei care vor să vadă, dar dovedesc o ostilitate deschisă schimbărilor. Este important să le cunoașteți procentajul: mai mult de 20% constituie o amenințare sigură. Este important să știți de ce sunt împotriva: au experiențe nefericite anterioare, un anumit grad de

înțelegere, o strategie distructivă, dezinteres. Trebuie să-i cointeresezi, dar, atenție: nu poți face pe plac tuturor. Iată care sunt ei:

- **Vaccinații** – ei “știu”: au văzut deja “totul”, nu le mai trebuie “nimic”. Perfect! Valorificați-le experiența: “gratie dvs. vom fi în siguranță. Veți fi aici pentru a trage semnalul de alarmă”. Încercați să-i transformați în negociatori: “În ce condiții v-ați modifica poziția?”. Și mai grozav, transformați-i în “locomotive”, încredintându-le misiuni în care experiența lor îi va transforma “într-un lider incontestabil”;
- **Cei care nu sunt plătiți pentru** – acționați în funcție de adevărul sau neadevărul acestei afirmații;
- **Cei “anti”** – amenințări fără măsură, ostilitate sistematică sau inerție incurabilă: există mii de explicații pentru refuzul lor categoric, pur și simplu. Aici trebuie aplicate regulile. Dacă devin periculoși, putem face în așa fel încât să-i înșingurăm de grup; nu-l va urma nimeni sau aproape nimeni.



C. Tehnici non-verbale de rezolvare a conflictelor

A Tehnici mentale:

1. Atitudini și cadru vechi și crearea unora noi

Cadrul vechi - ori eu, ori el

- este fara speranța
- nu e drept să avem acest conflict
- nu e demn de a fi menționat
- nu e intept să faci concesii
- nu eu am început, atunci de ce as lua eu inițiativa?

Cadrul nou - putem amândoi să fim castigatori

- este posibil
- in aceste condiții, conflictele de acest fel sunt firești
- este un lucru important, pe care trebuie sa-l rezolvam
- nu e important cine este vinovat, ci important este să rezolvam situația.

2. Empatia – întrebări ajutătoare

- Ce crede șeful meu despre mine când nu ajung la sedinte, din cauza unor probleme de serviciu mai urgente?

- Care este harta personala a oponentului meu?
Ce gandeste despre mine in clipa de fata?
- Ce interese are? Ce urmareste?
- Ce ar simți daca as face public conflictul nostru? Cum m-as simți eu după aceea? As avea cu adevărat o satisfacție?

3. Discuția cu sine

- Gândurile negative induse de conflict pot fi înlocuite cu gânduri pozitive.

Exemplu:

- Formulări negative:
 - Oricum X nu mă înțelege!
 - De cate ori vorbesc cu el, mă enervez!
 - Nu rezolv nimic nici de data aceasta!
- Formulare pozitive:
 - De data asta mă va înțelege!
 - O să fiu calm și detașat și totul se va rezolva cu bine.

Deci:

- a. formulați conflictul in termeni pozitivi
- b. exersați
- c. nu lasati formulările negative să va domine
- d. ganditi pozitiv și astfel veți avea o alta perspectiva asupra conflictului.

4. Încadrarea in timp și prezenta activa

- o buna încadrare in timp înseamnă capacitatea de a percepe și folosi ocazia potrivita.
- Ocazia potrivita apare și dispare repede.
- Când o persoana este prea preocupata de mesajul pe care vrea sa-l transmită, se poate

să nu aleagă momentul potrivit și să rateze astfel ocazia.

- Prezenta activa este sesizabila in privirea persoanei.
- Pentru o prestație optima, trebuie exersata concentrarea asupra interlocutorului, ignorând ceea ce ne poate distra atenția.
- Când atenția este distrasa, trebuie prompt recuperata.

B. Tehnici perceptive:

5. Ascultarea

Când un fapt de viața declanșează anumite sentimente, persoana nu trebuie să li se împotrivească, ci să le accepte. Astfel, ele se vor consuma, vor lăsa loc altora și nu se vor acumula.

6. Privirea

Privirea opacă și inexpressivă trebuie înlocuită cu o privire atentă, vie, ce poate fi exersată.

7. Vocea

O voce potrivită poate stimula abordarea pozitivă a discuției. Un ton nepotrivit poate induce sau stimula tensiunile și / sau frustrările interlocutorului.

8. Atingerea

Unele persoane pot fi stimulate prin atingeri de încurajare, în timp ce altora acestea le pot fi dezagreabile.

9. Respirația

Poate da indicii despre starea de spirit. Invata sa-ti controlezi respirația: nu încerca să te reții, deoarece creierul nu se mai oxigenează. Descifrează din respirația celuilalt starea lui de spirit.



C. Tehnici de mișcare

10. Postura

Intre postura și mesaj trebuie să fie armonie. Caracteristicile posturale ale diferitelor persoane pot fi următoarele:

- neatent, plictisit, dezinteresat
- agresiv, tensionat, rigid
- relaxat, încrezător, asertiv.

11. Echilibrul

Echilibrul psihic este direct proporțional cu cel fizic (coordonare, relaxare, mobilitate etc.). La apariția unei amenințări, individul intra in defensiva și este ușor de bulversat fizic și psihic. Redobândirea echilibrului este importanta, atât pentru cei implicați in conflict, cat și pentru cei implicați in soluționare.

12. Distanța

În timpul conflictului, distanța față de oponent este importantă. Trebuie găsită distanța optimă, astfel încât să-ți păstrezi influența, dar să nu devii amenințator.

13. Rezonanța

Dacă se întârzie, se poate pierde o ocazie favorabilă, iar dacă ne pripim, se poate induce nesiguranța. Dacă poți să te adaptezi celuilalt, aceasta contribuie la rezolvarea conflictului.

D. Ergonomia

O alta soluție pentru diminuarea stresului la locul de muncă este ergonomia. Termenul deriva din cuvintele grecești “ergon” (munca) și “nomos” (lege). Ergonomia este stiinta care are ca obiectiv adaptarea muncii la om (nu invers...)! Mai pe larg, ergonomia este adaptarea mediului de lucru la funcțiile fizice și psihice ale omului. Pentru a explica aceasta idee, să ne referim la cuvintele răuvoitoare ale lui Henry Ford, inventatorul lucrului pe banda: într-o zi în care lucrătorii lui i se plâneau de ceea ce noi azi numim stresul la locul de muncă, Ford a răspuns ca îi pare rău ca oamenii muncesc cu întregul lor corp, atunci când nu au nevoie decât de mâini. Oamenii nu sunt roboți, iar managerii trebuie să fie interesați de om în globalitatea sa și nu doar de anumite părți din întreg.

Primele idei de proiectare al locurilor de muncă și specializare prin simplificarea și standardizarea operațiilor aparțin lui Frederick Taylor și datează de la începutul secolului al XX-lea. Ele au dus la o creșterea a productivității, dar apoi la rutina, cu toate consecințele ei. Monotonia produce plictiseala, care, atunci când este asociată cu lipsă schimbărilor și sentimentul de depersonalizare, duce la insatisfacție.

Prezentăm consecințele simplificării și standardizării muncii:

În ceea ce privește starea bună fizică a salariaților, ergonomia trebuie să țină cont de:

1. ritmul de lucru
2. locurile de odihnă
3. aspectul locului de muncă.

Iar în ceea ce privește starea bună psihică a salariaților, ergonomia trebuie să ia în seama de:

1. calificarea profesională

2. autonomia (libertatea) în ceea ce privește munca prestată
3. posibilitatea de a avea contacte (face parte din securitatea socială și este un important factor de luptă împotriva stresului) = umanizarea muncii
4. comunicarea și informarea.

Acum ne dam seama clar de ce salariații necalificați sunt mai stresați decât cei bine calificați și de ce trebuie să ne instruiți. Este o idee răuvoitoare că românii nu muncesc; românii muncesc foarte mult, dar în condiții dezorganizate, deoarece managerii nu se ocupă de organizarea muncii, iar muncitorii nu își știu drepturile.

În ceea ce privește răspunsurile psihice și emoționale din partea angajaților, ele se referă la – sentimentul, din partea angajaților, de a aparține unui grup de angajați, în sensul de aderare la scopuri comune și încredere în aceste scopuri.

Această definiție evaluează următoarele:

1. să te simți acceptat de un colectiv de lucru
2. să împărtășești valori comune
3. să crezi în aceste valori.

E. Dezvoltarea resurselor umane

Cea mai importanta resursă a unei firme este cea umana, deoarece resursele materiale, financiare și de timp nu reprezintă nimic, daca nu sunt puse in mișcare de oameni.

Pentru ca omul să fie doritor să muncească într-o firma, trebuie ca munca lui sa-i ofere satisfacții. Satisfacția la locul de muncă este un factor care duce la performanta (si, apoi, și viceversa). Relația devine și mai strânsa, daca plata recompensează eforturile și performanta. In orice caz, satisfacția nu înseamnă performanta. Performanta este alcătuita din motivație și abilitați, moderate de constrângerile situaționale.

Obiectivul satisfacției (a individului la locul de muncă, satisfacția rezultata la apartenența la un grup, din relațiile cu superiorii, din apartenența la organizație, din relațiile cu mediul) va fi abordat in continuare, in special prin găsirea factorilor care contribuie la realizarea sa.

Aplicarea unor teorii bazate pe o relație simpla între satisfacție și performanta este nepotrivita, deoarece ignora influenta factorilor sociali și culturali, care complica aceasta relație. Orice abordare semnificativa a relației dintre satisfacția muncii și performanta trebuie să recunoască faptul ca răspunderile eludate își au rădăcina in fenomenul de înstrăinare a muncitorilor de capacitatea creativa, de proprietate și control etc.

Satisfacția resemnata corespunde situației in care individul își reduce nivelul aspirațiilor in timp și se resemnează, conform principiului “mai binele este dușmanul binelui”. Aceste sentimente sunt legate de lipsă de putere și de control asupra situației de muncă.

Salariatul încearcă să estimeze rezultatele posibile ale unor acțiuni in termenii recompenselor pe care le poate primi.

Eforturile pe care le prestează reprezintă o funcție dependentă de:

- recompensele posibile pentru depășirea performanțelor
- posibilitatea ca extraefortul să se materializeze într-o recompensă suplimentară.

Un factor esențial al relației dintre performanță și satisfacție este măsura în care echilibrul dintre “intrările” personale (vârsta, sex, educație, efort, caracteristic ale personalității) și “ieșiri” (performanțe, recompense) este perceput ca fiind echitabil.

Un rol important în ceea ce privește performanța în are stima de sine. Răspundeți la următorul chestionar:

- Alegeți una dintre cele trei variante de răspuns și marcați-le cu un “X”.
- Încercați să fiți cât mai obiectivi posibil.
- Durata: 30 min.

	De acord	Parțial de acord	Nu sunt de acord
1. Accept cu ușurință să fiu apreciat sau lăudat, fără să mă simt jenat.			
2. Întru ușor în contact cu alți oameni.			
3. Îmi exprim dezacordul față de cineva fără să îi afectez respectul de sine.			
4. Nu încerc să-i fac pe ceilalți să se simtă vinovați.			
5. Nu e necesar să demonstrez celorlalți că sunt mai bun decât ei.			

6. Mă bucura succesul altora.			
7. Nu mă simt inferior în comparație cu alții.			
8. Accentuez punctele tări, nu slăbiciunile celorlalți.			
9. Cred în intențiile bune ale celorlalți, până la proba contrarie.			
10. Rareori faptele mele din trecut mă fac să mă simt vinovat.			
11. Lupt pentru ideile și punctele mele de vedere.			
12. Sunt cinstit cu mine însumi.			
13. Sunt cinstit cu mine însumi.			
14. Nu mă simt jignit când ceilalți au idei și puncte de vedere diferite de ale mele.			
15. În majoritatea cazurilor, privesc problemele ca pe niște provocări.			
16. Nu profit de pe urma celorlalți.			
17. Uneori fac pe martirul.			
18. Pot fi singur și chiar îmi place.			
19. Nu îi calc în picioare pe ceilalți.			
20. Îndrăznesc să-mi recunosc greșelile.			
21. Am încredere în mine și în felul în care judec.			

22. Uneori mi-e teama de viitor.			
23. Nu mă supăr din orice.			
24. Nu am o reacție nepotrivită atunci când pierd sau când așteptările mele sunt înșelate.			
25. Sunt o persoană foarte disciplinată, când am hotărât să-mi schimb un obicei, reușesc.			
26. Uneori sunt gelos.			
27. Uneori mă plictisesc.			
28. Nu mă tem să-mi exteriorizez cele mai profunde sentimente.			
29. Când am probleme, nu dau vina pe alții.			
30. Mi-e ușor să-i apreciez și să-i laud pe ceilalți.			
Numărul de “X”-uri realizate			
Puncte			
Total			

Punctajul:

- Număra “X”-urile de pe fiecare coloană, iar rezultatul notează-l în spațiul corespunzător.

- Numărul de “X”-uri totalizat la coloana “De acord” se înmulțește cu 3. Numărul de „X-uri totalizat la coloana „Parțial de acord” rămâne neschimbat (se înmulțește cu 1).

- “X”-urile de la coloana “Nu sunt de acord” nu se iau în calcul.

- Totalul se obține adunând punctele obținute la primele doua coloane.

- Punctajul maxim este de 90 de puncte.

Un punctaj peste 70 indica un grad ridicat al stimei de sine, precum și faptul ca te împaci bine cu tine și cu ceilalți;

Daca punctajul este mult sub 70, trebuie să te straduiești sa-ti ridici nivelul stimei de sine.

Nu toți oamenii sunt interesați de aceleași recompense. Disponibilitatea pregătirii este considerata o sursă importanta de creștere a performantei, dar și a satisfacției muncii. Acest factor presupune doua aspecte:

- creșterea calificării și utilizarea cunostintelor noi dobândite sunt considerate “înrări” personale;

- efortul produce performanta doar daca persoana are pregătirea necesara pentru mărirea performantei.

Pentru management, implicațiile satisfacției muncii sunt foarte importante, mai ales in rezolvarea unor situații de criza. In acest sens se urmăresc următoarele aspecte:

I. Proiectarea locului de muncă, ce are un rol important in satisfacția muncii. Un post trebuie să se caracterizeze prin cel puțin trei trăsături:

- individul să primească un feedback semnificativ in urma performantelor realizate, aceasta însemnând ca indivizii trebuie sa-și evalueze propriile performante și chiar să determine natura feedback-ului necesar;

- sarcinile corespunzătoare postului trebuie să solicite exercitarea calificării și capacitatilor pe care individul le apreciază ca fiind cele mai valoroase, apreciere care este puternic marcata de sistemul de valori al comunitatii de care aparține;

- detinatorul unui loc de muncă trebuie să aibă posibilitatea exercitării controlului asupra stabilirii obiectivelor și metodelor de îndeplinire a acestora. Doar in acest mod,

individul poate trai succesul ca rezultat al imbunatatirii performantei.

Aceste trei atribute sunt strâns legate de componentele principale ale unui post care poate oferi satisfacția muncii: varietate, autonomie, calificare, feedback, responsabilitate, interacțiune.

O și mai detaliata separare a factorilor pe care cei care proiectează posturile trebuie să o ia în considerare este următoarea:

1. varietatea optima a sarcinilor
2. un conținut semnificativ al sarcinilor
3. durata ciclului de muncă
4. motivație pentru stabilirea unor standarde calitative și cantitative
5. postul să cuprindă sarcini pregătitoare și auxiliare
6. sarcinile incluse în post trebuie să tina seama de atenție, calificare, cunostinte valorizate de către comunitate
7. postul trebuie să releve o contribuție perceptibilă asupra utilității produsului pentru beneficiar;
8. în cazul lucrului în secții, rotirea posturilor, pentru ca schimbarea rutinei zilnice este benefică;
9. instruire.

În concluzie, organizatorii unei întreprinderi trebuie să se concentreze asupra organizării muncii ca un tot unitar, dacă doresc să trăiască și să nu dea faliment.

II. Satisfacția obținută prin recompense financiare și extrafinanciare. Administrarea salarizării și satisfacția din recompense se afla într-o permanentă intercondiționare. Recompensele banesti influențează satisfacția mai ales prin nivelul la care sunt percepute, în raport cu factori, cum ar fi:

- valoarea recompenselor obținute de alți colegi;
- nivelul de pregătire și experiența acumulată;
- costul perceput al traiului;

- nevoile financiare și obligațiile familiale percepute;
- recompensele nemonetare.

Neglijarea unui aspect sau a relațiilor dintre aspecte nu conduc decât la eșecuri sau, cel mult, la succese parțiale.

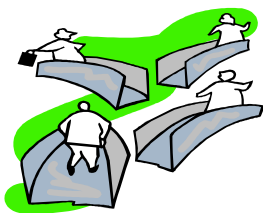
Muncitorul oferă efort, competența sau calificare pentru a convinge managerul întreprinderii să-i ofere loc de muncă; întreprinderea oferă remunerarea ca mijloc de atragere a muncitorului.

Sistemul de remunerare urmărește să realizeze două obiective:

- atragerea forței de muncă spre angajare, în general și spre anumite posturi, în particular;
- obținerea unor performanțe dorite, realizate de către cei care se angajează, prin stabilirea unei legături strânse și nivelurile de performanță atinse.

Remunerarea poate fi manipulată, între anumite limite, pentru a furniza o atracție mai mare sau mai mică indivizilor. Pentru organizație, remunerarea joacă cel mai important rol în atragerea și păstrarea persoanelor, ea trebuind deci să fie competitivă față de alte oferte care vor putea influența deciziile indivizilor. Noțiunea de echitate este importantă. Angajatorii trebuie să mențină și echitatea externă (salarii și plăți comparabile cu cele ale altor companii din același domeniu) și echitatea internă (salarii și plăți comparabile, în cadrul companiei, pentru posturi și pregătire comparabile). Cel mai complicat este atunci când echitatea nu este în armonie cu motivarea.

A spune ca nivelul salariilor este stabilit de piața, înseamnă a crea o imagine falsă asupra mecanismelor de formare a prețului pe piața forței de muncă. Numeroasele aspecte rigide care exista pe aceasta piața, ignoranta privind alternativele existente, ne conduc la concluzia ca este imposibil să consideram ca interacțiunea cerere-oferta constituie cauza principala a cotării preturilor pieței forței de muncă. Aceste “cotări” sunt stabilite ca urmare a unor decizii subiective, respectiv prin prisma a ceea ce considera managerul a fi rezonabil ca remunerare pentru salariați, pentru a putea ramane ca organizație viabila si, in același timp, pentru a se asigura de acordul și acceptarea indivizilor care reprezintă oferta de forță de muncă.



F. Comportamentul la locul de muncă și comunicarea

Comunicarea în cadrul organizațiilor se poate realiza vertical și orizontal, din punct de vedere al structurii ierarhice. Comunicațiile interpersonale se realizează atât în cadrul grupurilor, cât și între grupuri. Ele pot fi clasificate în relații formale și comunicare informală.

Un studiu întreprins în 1981 de Arnott a relevat importanța ierarhizată a motivelor pentru care se realizează comunicarea:

- a face ca organizația să meargă mai bine;
- îmbunătățirea stării morale;
- dreptul angajaților de a fi informați;
- acceptarea benefică a schimbării;
- diminuarea disputelor;
- cereri privind salarizarea;
- creșterea flexibilității;
- presiunea sindicatelor.

Participarea salariaților are două aspecte:

- participarea/implicarea directă în procesul de luare a deciziilor privind munca lor;
- participarea indirectă, care privește implicarea angajaților în decizii care se iau la niveluri superioare, acestea realizându-se prin reprezentare.

Avantajele implicării salariaților sunt multiple:

- salariații implicați acorda cea mai mare parte a eforturilor lor sarcinilor de serviciu;
- ei prefera compania in care lucrează, chiar și atunci când are probleme financiare;
- sunt gata să presteze eforturi suplimentare daca și când este nevoie;
- țin să acorde prioritate companiei atunci când valorile și interesele acesteia intra in conflict cu ale altor grupuri.

Motivale care stau la baza comunicării interpersonale depind, intr-o mare măsura de furnizorul de informații (cine) și de receptor (cui).

Comunicarea intre conducători și subordonați este clasificata in 5 categorii:

- a) instrucțiuni specifice locului de muncă;
- b) informații desemnate să conducă la intelegere postului și legăturii cu alte posturi;
- c) informații despre procedurile și practicile organizatorice;
- d) feedback in legătura cu performantele subordonaților;
- e) informații ideologice, misiunea postului in contextul strategiei.

Felurile comunicării:

Comunicarea se poate face:

- in dublu sens, pe verticala (sedinte operative, interviuri, consilii ale muncitorilor) și pe orizontala (rapoarte, memorii, telefon);
- intr-un singur sens, in jos (adunări, note, adrese, sedinte operative de lucru, buletine) și in sus (sugestii, răspunsuri la analize, la acțiuni sindicale, absenteism, întârzieri).

Informațiile care fac obiectul comunicării de sus in jos sunt de natura: planurilor societatii, politicilor majore ale ei, nivelului de profitabilitate, informațiilor despre modificările in structura organizației, acțiunilor sociale, existentei locurilor vacante.

Comunicarea de jos in sus include circulația informațiilor referitoare la ce spun oamenii despre:

- ei, performantele și problemele lor;
- alții și problemele lor;
- practicile și politica organizației;
- cum trebuie procedat.

O posibila lista de aspecte ce pot fi urmate in acest sens este următoarea:

- cat de eficienta este comunicarea;
- ce canale se utilizează;
- ce canale sunt preferate;
- care sunt cele mai puțin eficiente;
- care sunt informațiile care circula cel mai frecvent;
- ce informații ar dori salariații să primească;
- cat de credibile sunt considerate informațiile.

Barierile in calea comunicării sunt clasificate in funcție de natura lor, in doua mari clase:

1. **Bariere externe.** Una dintre barierele externe este cultura organizației (sistemul de valori unanim acceptat și la

care se raportează însăși comunicarea), la care se adăuga barierele fizice (intr-un mediu zgomotos, mijloacele de comunicare își reduc eficiența și creează disconfort), distorsiunea informațiilor poate fi provocată însă și de sistemul uman sau de reacția față de supraîncărcarea cu informații, reacție ce se poate materializa în ignorarea informațiilor suplimentare fără a se ține seama de importanța lor, pe baza sistemului FIFO, se reduce calitatea răspunsurilor, se acordă prioritate.

2. Bariere interne:

- managerul, secretarul sau un funcționar nu văd necesitatea comunicării unui anumit aspect al informației;

- nevoia este percepută, dar emitentul decide să nu transmită sau s-o transmită parțial, din motive personale (plictiseală, ignoranță, uitare);

- nevoia este percepută, emitentul decide să transmită, dar mesajul nu este exprimat clar. Emitentul nu-l judecă corect pe cel care primește informația, utilizează un limbaj prea stufos sau cu prea multe expresii de argou, alege un canal neadecvat;

- distorsiuni inerente, în cazul în care mesajul trece de la o persoană la alta și, după aceea, la alta persoană, înțelesul mesajului ajungând să fie foarte ușor distorsionat (se aude greșit, se citește greșit, se uita ceva important, se adăuga ceva irelevant);

- atitudinile, opțiunile, opiniile, așteptările celor doi oameni care comunică (emitent și receptor) pot distorsiona și ele informațiile. De exemplu: "Șeful a spus că putem intra oricând la el, dar eu nu-l cred". Deci, prejudecățile receptorului îl pot influența, astfel încât el va auzi numai ceea ce dorește să audă.

Barierele pot fi clasificate și în funcție de momentul în care pot interveni:

- bariere la transmitere
- bariere la recepție

- bariere de intelegere
- bariere de acceptare
- bariere de acțiune.

Un model relativ simplu de comunicare ar avea următoarea forma: informația de comunicat, decizia de a comunica, codificarea mesajului, transmiterea prin canale de comunicare, decodificarea, acțiunea. Procesul psihologic începe de la emitent, care ia decizia de a transmite informația care trebuie comunicata, după care urmează codificarea mesajului. Cu alte cuvinte, ideea din mintea emitentului trebuie transformată într-o schema posibil de transmis. După ce mesajul a fost codificat, este transmis utilizând un canal de transmisie: direct, fata in fata, raport, prin telefon, prin posta, prin fax etc. In acest moment, a fost parcursă doar o parte din circuitul complet al unei comunicări eficiente.

La rândul ei, percepția este un proces cognitiv și emoțional, întărind caracteristica psihologia a mesajului.

Percepția este și un proces selectiv. Doua categorii de factori influenteaza selectivitatea percepției:

- unii se afla la nivelul receptorului
- alții se situează la nivelul mesajului sau emitentului, o trăsătura a comunicării fiind percepția personala. Un aspect exterior plăcut, comunicarea nonverbală, politețea elementară, iar nu desconsiderarea pot avea influența asupra aprecierii făcute de interlocutor.

Selectivitatea percepției este o arma cu doua taisuri: deoarece exista atât de mulți stimuli, atenția selectivă protejează de supraîncărcare.

Mai multe persoane pot primi același mesaj, dar răspunsurile lor vor diferi. Acest aspect releva comunicarea, mai ales în cea interpersonală, ca fiind un proces de percepție socială. Interpretarea unui mesaj va fi influențată de diverși

factori legați mai mult de emitent, decât de conținutul mesajului:

- credibilitatea sursei (daca cineva a mințit o data nu va mai fi credibil, chiar daca acum spune adevărul și este bine intenționat);

- intențiile emitentului;

- efectul de seducție (calitatile fizice și carismatice ale emitentului sunt atât de seducătoare, încât punctele slabe se neglijează. Atenție, deci, la manipulare);

- stereotipii (generalizarea unei calitati asupra cuiva, doar pentru ca este membru al unui grup social).

Feedback-ul este următoarea componenta. Acesta confirma ca mesajul a fost inteles și subliniază natura interactiva a comunicării.

Ultima conexiune din cadrul modelului de comunicare este trecerea la acțiune a receptorului.

Înlăturarea barierelor de comunicare este prima măsura care trebuie luata pentru creșterea eficienței comunicării. Aceasta presupune atât probleme de comunicare propriu-zisa, cat și probleme de natura organizatorica. Cum poate structura organizatorica să împiedice comunicarea? Se pot depista poziții cheie in cadrul structurii care sprijină sau împiedica comunicarea.

Comunicarea se corelează cu satisfacția la locul de muncă. Aceasta din urma este influențata de perceperea ignorării sau neignorarii si, in cazul in care exista comunicare, de acuratețea ei, de comunicarea directa și de feed-back.

Pentru imbunatatirea funcționarii comunicării, managementul recomanda câteva reguli simple, dar foarte utile:

1. sa-ti precizezi mai întâi ție însuti ceea ce vrei să spui, să nu vorbești sub impulsul momentului sau sub stăpânirea unei emoții

- puternice, care tulbura gândirea, obiectivitatea și claritatea;
2. să prezinți ideea în funcție de auditoriu. Cuvintele au semnificația pe care le-o dam noi. Ca urmare, este esențial să ne dam seama de nuanțele pe care cei ce ne ascultă le vor adăuga la ideile noastre. Numai în felul acesta vom reuși să atragem oamenii de partea activităților pe care le-am conceput;
 3. crearea unei atmosfere favorabile comunicării, colaborării și coeziunii;
 4. trebuie să ne asigurăm ca auditoriul ne-a înțeles;
 5. procesul comunicational este o parte integrantă a îndatoririlor fiecărui manager. Răspunderea pentru organizarea și desfășurarea normală a comunicării în firmă nu poate fi delegată;
 6. mijlocul cel mai sigur de a ne convinge că o comunicare a fost înțeleasă, reținută și asimilată este de a obține din partea colegilor să o pună în aplicare – urmărirea activității;
 7. în activitatea practică, salariații sunt influențați nu numai de ce spune managerul dar, mai ales, de ce face el. În viața în general, și la serviciu în special, comportamentul este acela care dă semnificație cuvintelor. Deci comportamentul managerului trebuie să fie deschis spre rezultate și acesta să-și respecte cuvântul dat.



Dezvoltarea personala este esențiala pentru viața activă și de familie a fiecăruia. Ea este continuă și se realizează prin efort propriu și prin tehnici ajutătoare. Prezentăm mai jos câteva din ele:

Analiza tranzacțională (AT)

AT a fost dezvoltată în Statele Unite de către psihiatrul Eric Berne, la mijlocul anilor 1950. El a denumit „tranzacții” toate procesele de comunicare dintre oameni. Analiza tranzacțională include teorii despre dezvoltarea personalității, structura și procesul de comunicare, relațiile umane; metode referitoare la analiza funcției, rolului unei persoane și a drumului pe care aceasta îl urmează.

Analiza tranzacțională folosește patru modele pentru a înțelege intențiile și acțiunile umane:

1. Analiza / modelul structural – a înțelege ce se întâmplă cu o persoană și cum poate fi folosită structura interioară a unei persoane în situații de comunicare;
2. analiza tranzacțională – a înțelege ce se întâmplă cu două sau mai multe persoane atunci când acestea comunică (tranzacții – toate tipurile de comunicare nu sunt altceva decât o serie de negocieri, de tranzacții –

- limbaj corporal, comunicare eficienta / ineficienta);
3. Analiza rolului – a intelege rolul pe care fiecare îl joaca (timpul, nevoile psihologice);
 4. Analiza scenariului vieții - a intelege schema de viata pe care o persoana o urmează (scenariul vieții: interdicții / libertati, ordine = linii directoare).

Din aceasta metoda am selectat doar câteva capitole practice, pe care le prezentam mai jos:

Agendele ascunse

Sunt mecanisme de apărare la care recurgem când nu dorim să ne dezvăluim în fața celorlalți. Dacă ne afla prinși în capcana uneia sau mai multor dintre cele opt “agende”, să încercăm mental să ne plasăm pe o nouă poziție, pentru că întotdeauna vom găsi persoane care ne vor ghici intențiile și ne vor "amenda" și pentru care nu vom putea să ne ascundem în spatele vorbelor.

Tipuri de agende

1. Sunt bun

Este eroul fiecărei povesti pe care o spune. Dacă vrea să spună că e bogat, puternic și generos, spune o poveste. Joacă rolul unei persoane grijulii și sociabile, iar mesajele ascunse sunt: “sunt cinstit, muncitor, curajos, fidel, generos, ambițios, puternic, bogat, am succes” etc. Dezavantaje: e greu să se apropie cineva de o persoană atât de bună; este plictisitor să ascuți mereu aceeași poveste. Poziția nouă: Sunt amestec de puncte tari și slabe.

2. Eu sunt bun, tu nu ești la fel

Evidențiază defectele celorlalți, pentru ca, indirect, să se înțeleagă cât este el de bun. Mesaje preferate: “Toți sunt niște prosti, incompetenți, egoiști, fricoși ...”. Riscul constă în aceea că oamenii se simt amenințați de un astfel de tip de mesaje și vor recurge și ei la mecanisme de apărare. Poziția nouă: Nu e nevoie să te pun pe tine la pamant, ca să arăt cât sunt eu de bun. Nu are rost să tot fac comparații.

3. Tu ești bun, eu nu sunt

Acest tip de “agenda” mizează pe flatare, pe evidențierea calitatilor celorlalți, exclusiv. Se urmărește “cumpărarea” unei relații la un preț scăzut sau evitarea unei situații conflictuale, căci, în definitiv, cine mai e dispus să atace o persoană aflată deja la pamant? Este agenda unei persoane care suferă o depresie și al cărei mesaj ascuns este: “Fie-ți mila de mine, sunt oribil”. Este atitudinea alcoolicului, a jucătorului de noroc care, accentuând că “nu e bun”, vrea să evite atitudinea de respingere, căutând, în același timp, un pretext ca să nu se schimbe. Poziția nouă: Pot trezi interesul cu calitățile pe care le am. Nu e nevoie să-mi caut tot timpul scuze.

4. Sunt neajutorat, sufăr

Este agenda victimei. Povestea se concentrează pe nedreptate, eroare, abuz, pe cât de mult a suferit, fără pic de speranță. Motto-ul ar fi: “De ce mi se întâmplă toate astea numai mie?” Este atitudinea celui care evită soluțiile noi, deciziile. Poziția nouă: Există un echilibru între momentele plăcute și cele triste, între speranță și tristețe în viața mea. Trebuie să accept ambele situații.

5. N-am nici o vină

Este agenda la care unii apelează când lucrurile iau o întorsătură neplăcută, agenda neimplicării. În caz de eșec, se găsesc scuze, se caută vinovați în exterior: “Nu

eu am făcut asta”, este formula de baza. De regula, în căsniciile cu probleme, este “agenda” preferată. Poziția nouă: Nimeni nu-i perfect. Unele decizii pe care le iau pot fi foarte bune.

6. Sunt fragil

Formula de baza în acest caz este “Nu-mi face vreun rău” și se concentrează în povești despre cât de mult am fost răniți sau trădați în trecut. Este o formă de a accentua că NOI avem nevoie de protecție, deci nu mai putem fi încarcăți și cu probleme altora. Se recurge frecvent la o voce joasă, care poate fi atrăgătoare, fiindcă însăși vulnerabilitatea poate fi atrăgătoare. Poziția nouă: Mă cam sperie să vad pe cineva supărat, dar pot să-l ascult punctul de vedere.

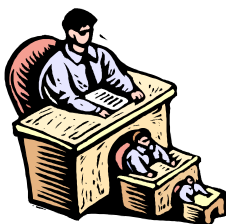
7. Sunt un dur

Este tipul de “Superman”, care muncește din greu, crește o droaie de copii, gătește, face curat, spală, calcă, apretează, organizează petreceri, se ocupă de activități filantropice. Este persoana dependentă de muncă. Trebuie, însă, să spună și altora cât este de ocupată, cât de mult muncește. Mesajul implicit este că el este mai puternic, mai rapid, mai eficient decât alții. Așteaptă admirație, nu critică. Nu dorește să i se ceară ceva, pentru că este prea ocupat. Cu o asemenea agendă, dacă nu o ia mai încet, va claca. În această situație se pot găsi și persoanele agresive, violente. Ținuta lor, gesturile, vorbele creează impresia unei invulnerabilități studiate. Mesajul ascuns este: “Nu te lega de mine, că te fac praf!” Mulți cred că această atitudine ilustrează idealul masculin. În realitate, “agenda” aparține celor vulnerabili, lipsiți de stima de sine, care se înconjoară cu un zid, pentru a nu se vedea că le e teama că ar putea fi respinși. Poziția nouă: “Pot să mă și relaxez, fără ca să fiu disprețuit pentru asta. Sunt în siguranța mai ales

daca nu-i sperii pe oameni. Nu are de ce sa-mi fie frica să mă apropii oameni, pentru ca ei nu doresc să mă agreseze, deci le pot face fata și fara să fug de ei, printr-o listă de prioritati".

8. Eu le știu pe toate

Este agenda celor cărora le place să tina discursuri pe orice tema. Scopul lor nu este de a informa, ci de a arata cat de multe informații poseda. De cele mai multe, discursul lor ia forma lecției sau a moralizării. Aceasta "agenda" poate avea succes la unii tineri, e pot fi impresionați sau intimidati, dar adulții nu pot fi induși in eroare. Cei ce recurg la aceasta "agenda" caută să evite sentimentul de rușine pe care l-au încercat cândva, pentru ca nu au știut un lucru sau pentru ca au avut un comportament inadecvat. Poziția noua: "Pot să și ascult, să întreb, să fiu interesat de ce spun ceilalți. Sunt multe lucruri de invatat și de descoperit".



Ordinele

Ele sunt afirmații pe care le-am primit sau le mai primim inca de la un superior noua in ierarhia noastră proprie (mama, tata, soț, șef). Ordinele sunt numite și "șoferi" și duc la comportamente preformate. Acești șoferi ne fac să ne oprim sau să continuam ceva. Iată rezultatele unor ordine, valabile atât in cazul copiilor, cat și in cazul adulților:

- un om criticat invata să condamne
- un om bătut se va bate

- un om ironizat devine timid
- un om pe care cineva l-a amenințat mereu, nu recunoaște niciodată când greșeste. De fapt, nici nu-și da seama când face bine și când greșeste, pentru ca nu a fost învățat ce este bine și ce nu (nu a fost educat, ci amenințat)
- un om încurajat învață să aibă încredere în sine
- un om tratat cu toleranță învață ce este răbdarea
- un om apreciat învață ce este aprecierea
- un om tratat cu corectitudine învață ce este dreptatea
- un om tratat cu prietenie învață ce este bunătatea
- un om obișnuit să trăiască în siguranță devine încrezător în forțele proprii
- un om care este iubit și îmbrățișat cu căldura învață să simtă dragoste.

Iată câteva exemple de ordine-șoferi:

Cinci capcane-șoferi ce duc la comportamentul preformat

“Șoferul”/ ordinul	Sentiment	Expresie verbala, exprimare	Expresia corpului	Alternative
Fii perfect!	Vinovatie - > nemulțuire față de propria persoană ->	Cuvinte: desigur, eficient, perfect, vinovat, nevinovat.	Controlat, serios, cu o expresie agresivă a fetei, gesturi dominante.	Încredere în sine.

	stres, boala	Forma: nu vrea să fie întrerupt. Precis, cu fraze elaborate.		
Fii puternic!	Dominare - >nemulțumire fata de propria persoana -> stres, boala	Cuvinte: nu comentez, nu-mi pasa, e în regula pentru mine, aduna-te, slăbiciune, putere. Forma: voce puternică și monotona.	Expresie rece și încordată a fetei, mâinile și picioarele încrucișate (respingere sau protecție), nod strâns la cravată	Încredere în sine.
Să plăci altora!	Inferioritate - >nemulțumire fata de propria persoana -> stres, boala	Cuvinte: Chiar crezi că n-ai înțeles, scumpo? E adevărat, draga? Ai putea? Știi tu... Înțelegi tu...Forma: Tonul vocii ispititor și rugător.	Expresii pline de bunăvoință, ridicarea sprâncenelor. Privește departe și își trece degetele prin păr.	Încredere în sine.
Controlează-te!	Teama de eșec - >nemulțumire fata de propria	Cuvinte: voi încerca; imposibil; e greu; succes, eșec, mai	Expresii faciale confuze și frunte încruntată, sta înclinat și cu	Încredere în sine.

	persoana -> stres, boala	bine decât; nu știu. Forma: aparent sigur de sine, dar are multe rezerve.	coate pe genunchi, pumnii înclestați.	
Grabeste-te!	Oboseala (in sine duce la boala)	Cuvinte: Trebuie să ne grăbim, să ne mișcam; poate aștepta? Ce urmează să facem? Nu am timp. Forma: vorbește repede, întrerupt, respira sacadat.	Clipește nervos din ochi și are miscări repezite; se mișcă în scaun și bate nervos cu degetele în masă. Merge înainte și înapoi.	Încredere în sine, învăța să spui NU.

Observăm că, deși suntem maturi, mulți dintre noi nu ne comportăm ca niște adevărați adulți. Există:

Maturul - părinte

- se ghidează după norme etice, reguli, legi, prejudecati. Are o filozofie de viață adoptată, de alții copiată, prejudecati, preocupări, exigente. Cuvinte cheie : trebuie / nu trebuie.
- Tipul de părinte critic este preocupat de educație, stabilește limite, este responsabil față de sine și ceilalți; previne situațiile în care ceilalți pot fi răniți. Atenție: poate anihila, subestima, critica, acuza, ataca și condamna! Astfel, face exact ce nu ar vrea: rănește!
- Tipul de părinte grijuliu consolează, ajută, înțelege. Atenție: poate fi lipsit de considerație, poate prelua inițiativele și sarcinile de la ceilalți, poate suferi de suficiență.

Maturul - Copil

- are inițiativa, creativitate, dorințe, nevoi, energie, chef de joacă, fantezie, se adaptează, interdicții, dar și libertate. Filozofia de viață este simțită. Cuvinte cheie: vreau / nu vreau; mi se pare / nu mi se pare.
- Tipul de copil adaptat – se adaptează, pentru că este avantajos și de bun simț; este plăcut să fiți împreună, ești în siguranță cu el. Atenție: poate fi defensiv și se poate supune fără a pune întrebări nevoilor și dorințelor celorlalți (extrema adaptare). Astfel, el se pune în pericol! Deci adaptarea dusă la extrem nu te ferește, ci este un pericol.

-
- Tipul de copil liber: - este creativ, curios, are inițiativa, este spontan, plin de energie, are dorinți și nevoi. Atenție: poate fi centrat pe sine, egoist, îi poate răni pe ceilalți și pe sine.

Maturul - adult

- caută fapte, analizează, examinează, constientizează, calculează, evaluează, anticipează, ia decizii, sesizează consecințe și oportunități. Sesizează amănunțele, dar vede și ansamblul; nu se lasă copleșit nici de amănunte, nici de ansamblu. Filozofia de viață este dobândită prin experiență, este aici și acum. Cuvinte cheie: Cine? Ce? Când? Cum? Unde?

Noi unde ne situăm?



Jocurile emoționale **psihologice**

Interactionand, oamenii utilizează anumite jocuri psihologice. Toate jocurile au un început, un set de reguli bine stabilite și o recompensă finală. Jocurile psihologice au ,temporar, scopuri camuflategate, nu sunt jucate pentru a ne distra, iar recompensă finală (adică rezultatele jocurilor) poate însemna, printre altele, trăirea unor sentimente negative și neplăcute.

DACA ACESTE JOCURI SE JOACA PREA DES, PERSOANA ESTE STRESATA ȘI ARE NEVOIE SĂ SE AJUTE ȘI SĂ FIE AJUTATA.

Aceste jocuri urmăresc:

- organizarea timpului
- exteriorizarea diferitelor tipuri de atingere
- confirmarea scenariului vieții “eu sunt în regula, alții nu sunt”
- evitarea apropierii și a deschiderii
- obținerea și menținerea distanței față de alții
- evitarea responsabilității personale
- a-i face pe alții să facă ceea ce dorești tu.

a. Exemple de jocuri jucate de pe poziția “tu nu ești în regula”:

Te-am prins, ticălosule!

Jucătorul vânează greșelile celorlalți, surprinde punctele negative (te-am prins). Scopul jocului este justificare personală prin atacarea (anihilarea) celuilalt.

Greșelile

Jucătorul identifică o “pata superficială”, reliefează un detaliu neimportant, care poate distruge întregul (Este în regulă, dar...).

Violul

Jucătorul “îl seduce” pe celălalt, doar pentru a-l doborî, a-l face de ras sau a-l respinge. Scopul: revanșa și justificarea personală.

Da, dar:

Jucătorul aparent încearcă să obțină ajutor, sfaturi, idei de la ceilalți, dar respinge / ataca fiecare sugestie de soluționare, cu câte o obiecție (da, sună bine, dar...).

Să ne batem

Implică cel puțin 3 jucători; una este persoana care le face pe celelalte să se lupte, apoi se retrage (E o prostie, ce-or fi avînd?).

Probleme

Un joc de atac și defensivă, care începe cu provocarea și critica și se continuă cu un dialog exagerat de atac/apărare, până când partile se despart.

Nu era vorba despre asta:

Jucătorul explica situația prin invinovatirea circumstanțelor, a managementului, a soțului sau a soției, evitând astfel propria responsabilitate.

Uite ce ai făcut!

Jucătorul explica un eșec, o greșeală, invinovatindu-i pe ceilalți. (A fost ideea ta, au fost sugestiile tale) și evita responsabilitatea proprie.

Nu vreau decât să te ajut:

Jucătorul joacă rolul celui care ajută, sustinând și confirmând greșelile și atitudinile negative. (Oamenii sunt atât de nerecunoscători..., nu știa ce era mai bine pentru el).

b. Exemple de jocuri jucate de pe poziția “eu nu sunt în regulă”

Săracul de mine:

În acest joc, cel mai important pentru jucător este subestimarea (sunt rău, nu pot) și autocompatimirea (îmi pare așa de rău pentru mine, toate necazurile stau pe umerii mei). Jocurile de-a martirul sunt jucate de cei care apelează la compasiunea altora.

“Loveste-mă”:

Autoreprosurile și invinovatirea sunt elemente cheie pentru jucător. El provoacă/manipulează alte persoane pentru a-l “lovi” (pedepsi, învinui).

Prostia:

Jucătorul își subestimează propriile capacități de acțiune, intelectuale, practice (nu știu nimic despre asta, chiar

nu știu nimic). Face greșeli și îi determina pe ceilalți să le accepte.

Picioare de lemn:

Jucătorul se folosește de un handicap fizic/psihic/social ca o scuza pentru a nu face nimic (ce ați putea aștepta de la mine, eu, care am acest handicap / durere de cap / probleme de familie?).

Epuizarea

Sentimentele de baza sunt acelea de inadecvare, de a nu fi destul de bun, de a fi mereu pe drum, mereu ocupat. El/ea nu poate spune NU, accepta mereu sarcini (mereu e ceva de făcut).

Uite cate eforturi fac:

Jucătorul își justifică propria neadaptare și “inferioritate”, arătându-le altora ce mult muncește, ce mult se straduiește să facă ceva pentru o cauza sau pentru ceilalți.

Oprirea jocului

Este decizia ta proprie dacă renunți la aceste jocuri sau dacă le acorzi mai puțin timp. De asemenea, poți învăța să nu te implici în ele sau să eviți participarea la jocurile altora, folosind mai multe modalități:

- refuzând să joci rolul oponentului
- oferind răspunsuri neașteptate
- învățând să oferi și să primești manifestări de încurajare, în loc de “lovituri”
- investind mai mult timp și energie în activități și apropiere
- riscând o mai mare deschidere în relațiile cu ceilalți

- încercând să fii realist în privința propriilor calități și defecte, precum și ale altora
- încetând a te ataca pe tine sau pe ceilalți
- încetând a face pe Salvatorul (și să ajuți, când nu e necesar)
- încetând a face pe Acuzatorul (și a critica, atunci când nu e necesar)
- încetând a face pe Victima (neajutorat, prost, dependent, martir – când poți sta pe propriile picioare).

De fapt...

- suntem răspunzători de faptele noastre
- suntem răspunzători de legătura dintre experiențele și deciziile noastre.
- Este permis:
 - Să spui nu
 - Să te joci
 - Să greșești
 - Să îți exprimi sentimentele
 - Să nu obligi pe cineva să facă un lucru împotriva voinței sale.

G. Un model eficient de prevenire a stresului la locul de muncă

Precum am văzut, prevenirea stresului la locul de muncă se face prin diferite moduri, care se pot întrepătrunde. Cel mai cunoscut fiind modelul lui Robert Karasek, a cărui importanță este subliniată și OIM (1993). Acest model are trei dimensiuni de care trebuie să se țină cont:

1. penibilitatea muncii (cerința psihologică)

Condiții penibile de muncă sau sarcini prea mari, chiar dacă condițiile par bune. Aceasta din urmă se poate întâmpla în perioadele de restructurare de personal, în care celor rămași li se cere să muncească mai mult și să fie mai flexibili. Apare oboseala, apoi epuizarea. Mai apare și în cazul în care nu stăpânim bine lucrul cu utilajele noi sau avem complexe în ceea ce privește vârsta sau sexul. După cum rezulta din a doua anchetă europeană asupra condițiilor de lucru din UE, lipsă de formare este una din principalele amenințări pentru calitatea muncii. În Belgia, în cadrul acordului interprofesional pe perioada 1999-2000, partenerii sociali se angajează să facă eforturi suplimentare în domeniul formării permanente. Dimensiunea penibilității muncii apare și în caz contrar, când angajatul nu-și folosește capacitățile de care dispune și are sarcini sub potențialul și nivelul sau de pregătire. Apare fenomenul de subocupare: oamenii foarte pregătiți fac munci sub nivelul pregătirii lor, iar cei care ar trebui să presteze aceste munci sunt șomeri. Soluția: formare.

2. controlul asupra muncii efectuate (“decizia latitudine” sau autonomia).

Oamenii doresc să aibă, într-o bună măsură, control asupra muncii lor. Ei doresc ca aceasta să le fie recunoscută și altfel, nu numai prin salariu. Ei doresc recunoașterea șefilor și

colegilor la locul de muncă, doresc să primească mesaje clare și să aibă roluri clare, neconflictuale.

Când se întâlnește o situație de genul ca acceptarea cuiva poate face sarcina altcuiva mai dificilă (de exemplu), apare conflictul de roluri. Există o varietate de cauze ale conflictului de roluri.

- un mesaj conflictual: “Vreau situația asta până mâine și o vreau bine”. Aici apare conflictul dintre faptul că situația trebuie dată la un termen care nu a fost comunicat din timp. El este comunicat prea târziu, deci un se mai poate reproșa nici o scăpare.
- Un conflict de roluri poate apărea și în situații de promovare. Un nou manager poate simți un conflict între noile responsabilități și loialitatea față de foștii colegi.
- În anumite situații, poate apărea un conflict, în cazul femeilor, mai ales, între sarcinile de la serviciu și cele de acasă.
- Conflict între valorile personale, credințe, principii și rolurile de la serviciu
- Insatisfacția în cazul muncilor considerate “ne semnificative”, “ne însemnate”,
- Ambiguitatea sarcinilor
- Diferența dintre așteptări și percepția noastră despre așteptările altora de la noi.
- Căutarea continuă de soluții la diverse probleme care sunt sau nu ale grupului din care facem parte este adesea o sursă de stres.

Conflictul de roluri produce insatisfacție la locul de muncă, cu scăderea productivității. După cum s-a văzut, unele conflicte de roluri sunt subiective, dar foarte multe sunt obiective. Soluția: roluri și sarcini precise, posibilitatea de a lua singur anumite decizii.

3. suportul social – anchetele efectuate arata ca suportul social este printre principalii factori de creștere a dinamismului muncitorilor. Modul în care muncitorii se susțin sau nu unul pe celalalt și în care ajung să înțeleagă sau nu ierarhia și rolurile într-o întreprindere determina transformarea efectivă sau nu a sarcinilor de serviciu în stres la locul de muncă. Este o situație tipic românească. Soluția: solidaritate, implicare. În legislația română a muncii trebuie ca stresul la locul de muncă să fie trecut ca factor major de risc, ce poate conduce la îmbolnăviri profesionale.

Există trei feluri de a preveni stresul la locul de muncă:

1. prevenirea primară – depistarea și prevenirea atacurilor la sănătate, prin eliminarea surselor de risc, printr-o bună organizare a muncii. Munca fiind bine organizată, urmează
2. prevenirea secundară – vizează depistarea precoce a atacurilor la sănătate și intervenția din timp pentru remedierea situației;
3. prevenirea terțiară – prevenirea atacurilor cronice și permanente asupra sănătății și a complicațiilor posibile. Aici este necesară implicarea fiecărui salariat, deoarece pentru angajați, grija față de propria lor sănătate trebuie să fie pe locul 1, nu 3.

Exemplu:

În cazul lui Daniel, prevenirea primară constă în reîmpărțirea sarcinilor în cadrul personalului: a-i permite lui Daniel să execute și alte sarcini sau să-și ia mici pauze între ele. Aceasta nu va fi posibil în cazul în care cantitatea de date de codificat rămâne aceeași. Soluția este împărțirea muncii cu un alt coleg, care va fi, la rândul lui, descărcat de o parte din

sarcinile sale, pe care le va executa Daniel. Prevenirea secundara: îi explicam lui Daniel rolul lui important în firma, îl cointeresez financiar, comunicăm cu el, organizăm în întreprindere un curs de management al stresului, aplicăm principiile ergonomiei la locul de munca. Prevenirea terțiară: Daniel însuși trebuie să învețe o tehnică de relaxare, de management al stresului, la care să participe singur sau organizat, în cadrul firmei.

LA NIVELUL ORGANIZAȚIEI

Prevenirea primară

1. Diminuarea presiunii muncii prin:
 - angajarea de personal
 - calificarea personalului, formare
 - dotare tehnică
2. Crearea posibilității de promovare
3. Clarificarea sarcinilor și rolurilor
4. Întâlniri de informare, în care se prezintă noutățile și se clarifică aspecte ale colaborării între departamente
5. O hrană sănătoasă pentru pauza de masă
6. Atitudinea politicoasă a personalului de conducere
7. Rezolvarea pe loc sau cât mai rapidă a problemelor apărute.

Prevenirea secundară

1. Respectarea programului de 8 ore și a unei perioade săptămânale de odihnă
2. Examinarea condițiilor de lucru și găsirea de soluții ergonomice
- 3..Supravegherea medicală și analiza riscurilor.

Prevenirea terțiară

1. Integrarea coerentă în procesul muncii a personalului care traversează o perioadă de stres sau epuizare;
2. organizarea la locul de muncă a unui curs prin care persoana învățată să prevină și să gestioneze stresul și atacurile la sănătate.

LA NIVELUL GRUPULUI

Prevenirea primară

1. Diminuarea presiunii muncii
 - eliminând ceea ce e inutil
 - mărirea selectivității
 - rotirea posturilor
2. Șefii direcți trebuie să dea dovadă de o atenție permanentă pentru a detecta primele simptome de stres și pentru a realiza o relație constructivă cu muncitorul.
3. Formare periodică (în domeniile care privesc serviciul, cât și în ceea ce privește aptitudinile de ordin social), ceea ce va permite personalului să răspundă mai bine exigentelor.
4. Ameliorarea comunicării, a procesului de luare a deciziilor și gestiunea conflictelor.
5. Crearea unui spirit de echipă și a unei reale colaborări
6. Încurajarea feedback-ului, fie el pozitiv sau negativ, deoarece clarificarea e întotdeauna pozitivă. Respectul oamenilor, autonomie, clarificarea valorilor, sarcinilor, deciziilor, responsabilităților.
7. Suportul social între membrii colectivului

8. o buna repartiție a sarcinilor și responsabilitatilor
9. Gestionarea activa a conflictelor, eventual cu specialiști din exterior
10. Repartizarea responsabilitatilor.

Prevenirea secundară

1. introducerea pauzelor
2. crearea unui climat in care persoana să nu se simtă vinovată că a acumulat stres și epuizare.
3. Recomandarea de a practica tehnici de relaxare, tehnica radiantă etc., chiar organizate la locul de muncă;

Prevenirea terțiară

1. Susținere și atenție pentru persoanele care reiau lucrul după o problema de sănătate generata de stres.
2. organizarea la locul de muncă a unui curs prin care persoana învață să prevină și să gestioneze stresul și atacurile la sănătate.

LA NIVEL INDIVIDUAL

Prevenirea primară

1. Asuma-ti responsabilitatea pentru situația in care te afli.
2. Fii realist in privința lucrurilor pe care le poți schimba.
3. Rezolva fiecare sarcina pe rând.
4. Fii sincer cu tine și cu colegii. Aceasta sinceritate îl include și pe superiorul tău. Nu te limita la lamentări, nu te lăsa intimidat, fii constructiv, gaseste sugestii practice pentru imbunatatirea situației.

5. Recunoaște semnele de avertizare ale stresului la locul de muncă și rezolvă problema cât mai rapid, înainte de a deveni greu de rezolvat.
6. Îngrijește-te de sănătate. Evită tutunul, alcoolul, stimulentele și calmantele. Respectă pauzele! Rolul lor nu este întâmplător.
7. Învățarea unei tehnici de gestionare eficace a stresului (tehnica radiantă, relaxare etc.)

Prevenirea secundară

1. Las-o mai încet (lista de priorități; învățată să spui NU, nu încerca să fii perfecționist, stabilește-ți standarde omenești, privește greșelile ca pe o parte normală a procesului de învățare și de muncă).
2. Învățată să te relaxezi și nu te gândești mereu la lucruri rele.
3. Nu-ți neglija viața particulară, dieta și pasiunile; scopul este de a ieși din rutina zilnică.

Prevenirea terțiară

1. Relaxare, hobby-uri
2. Tehnica radiantă, alte tehnici.

Capitolul al 4-lea. Cum măsurăm stresul?

În situații critice, apelăm la specialiști sau chiar la o echipă (psiholog al muncii, ergonom, medic al muncii). Ei folosesc următoarele metode:

1. chestionarul anonim – este cel mai des utilizat pentru a strânge rapid informații. Majoritatea întrebărilor sunt standardizate, evitând orice posibilitate de interpretare a răspunsurilor pentru cei care le analizează (modelul Robert Karasek, alte chestionare în Belgia, Olanda, Germania, Austria, Finlanda, Norvegia, Suedia);
2. interviul – are avantajul flexibilității și permite abordarea unor puncte care nu există în chestionare. Principalele probleme la un interviu sunt credibilitatea și obiectivitatea celui care îl face, frica celui interviuat și timpul lung alocat. Aceasta metoda nu poate fi acceptată decât în anumite condiții: acordul prealabil pentru aplicarea acestei metode, garanția confidențialității rezultatelor individuale, participarea delegaților salariaților la analiză și la urmărire, realizarea unei proceduri de informare a personalului asupra rezultatelor;
3. chestionare de ergonomie: toate se bazează pe observații directe și pe măsurători. Interpretarea se face numai de către specialiști;
4. chestionare psihosociale – Kompier și Levi propun utilizarea a 4 tipuri de chestionare, pentru IMM-uri și pentru secții din întreprinderile mari. Chestionarele sunt instrumente destinate să permită muncitorilor și reprezentanților lor să aibă un vedere de ansamblu mai precis asupra

propriei lor situații la locul de muncă. Chestionarele se refera la cele patru categorii de factori care determina munca să devină stresanta.

Criteriile ce stau la baza acestor chestionare sunt: volumul de muncă, timpul de lucru alocat pentru a-ti executa bine munca, prăpastia dintre responsabilitati și drepturi, imprecizia instrucțiunilor, contradicția dintre interesul întreprinderii și interesul muncitorilor, lipsă de suport social, lipsă de apreciere și recompensa, posibilitati insuficiente de a-ti autoregla munca, expunerea la violenta și la intimidarea cu violenta, discriminări și jigniri, expunerea la substanțe și preparate periculoase, calificare insuficienta, consecințele “greșelilor” individuale, insecuritatea locului de muncă.

Pe baza acestor metode și chestionare, conducerea firmei trebuie să ia decizii pentru îmbunatirea condițiilor de muncă și micșorarea cat mai mult posibil a stresului la locul de muncă, pentru evitarea situațiilor care duc la faliment.

Chestionar cu 6 module privind stresul la locul de muncă

Va rugam raspundeti la fiecare întrebare, căutând răspunsul care se potrivește cel mai bine cu situația dvs. de la slujba sau cu părerea dvs. Chestionarul completat și nesemnat se preda lectorilor. Aceștia prezintă interpretarea rezultatelor.

I. Solicitări in cadrul muncii:

		Da	Ade-sea	Rar	Nu
1	Munca mea mă obliga să lucrez foarte repede				
2	Munca mea mă obliga să lucrez din greu				
3	Nu sunt solicitat să prestez o cantitate mare de muncă				
4	Am timp suficient sa-mi termin munca				
5	Nu sunt implicat in solicitări ce generează conflicte cu alte persoane				
6	Munca mea îmi cere perioade lungi de concentrare intensa				
7	Sarcinile mele sunt întrerupe, înainte de a fi terminate și va trebuie să le dau atenție mai încolo.				
8	Munca mea este foarte agitata.				
9	Așteptarea datorata altor colegi sau departamente îmi incetineste ritmul muncii.				
10	Cabinetele medicale de întreprindere erau utile.				

II. Autoritatea decizionala:

		Da	Adesea	Rar	Nu
1	Munca mea îmi permite să iau multe decizii de unul singur.				
2	La locul de muncă, am putina libertate pentru a decide cum sa-mi fac munca.				
3	Am multe de spus despre ceea ce se întâmpla la locul de muncă.				
4	Pot stabili ordinea in care sa-mi termin sarcinile.				
5	Pot stabili când trebuie să îndeplinesc o sarcina.				
6	Pot pleca cu usurinta de la locul de muncă, pentru o perioada scurta.				
7	Îmi pot stabili singur ritmul de muncă.				
8	Simt ca munca mea îmi oferă un loc in comunitate.				

III. Discernământul in ceea ce privește folosirea abilităților

		Da	Ade-sea	Rar	Nu
1	Munca mea îmi cere ca să invat lucruri noi				
2	Locul meu de muncă implica multa munca repetitiva.				
3	Munca mea îmi cere să fiu creativ.				
4	Munca mea îmi cere un nivel înalt al				

	abilitațiilor				
5	Trebuie să fac multe lucruri diferite în munca mea.				
6	Am șansă sa-mi dezvolt abilitatile mele specifice.				

IV. Termenii contractului de muncă:

		Da	Ade-sea	Rar	Nu
1	Pot să stabilesc momentul în care să încep și să termin lucrul.				
2	Pot să stabilesc când am nevoie de o pauză.				
3	Îmi știu orarul de lucru cu mai bine de o luna înainte.				
4	Pot stabili când sa-mi iau zilele libere.				
5	Normele de sănătate și securitate a muncii sunt cunoscute și respectate.				
6	Perspectivile pentru dezvoltarea carierei mele sunt bune.				
7	Peste cinci ani, abilitatile mele vor mai avea valoare.				
8	Am ocazia să particip la cursuri de calificare și specializare				
9	Remunerarea muncii mele este satisfăcătoare				

V. Ajutorul șefilor și colegilor:

		Da	Ade- sea	Rar	Nu
1	Atmosfera la locul de muncă este buna.				
2	Cei de la serviciu mă irita.				
3	Daca este nevoie, pot chema in ajutor unul sau mai mulți colegi.				
4	Organizarea de și cu zi, acolo unde lucrez eu, este buna.				
5	Munca mea este corect apreciata.				
6	Managementul zilnic îmi acorda suficient sprijin in munca mea.				
7	Sunt suficient de informat in ceea ce privește situația companiei.				
8	Mă simt liber să discut problemele și plângerile cu conducerea unitatii				
9	Sugestiile mele privind schimbarea unor metode de lucru, pentru eficientizarea muncii sunt atent luate in considerare.				
10	Revista întreprinderii (in cazul in care exista) este utila. Daca nu exista, nu raspundeti.				

Scor și interpretări:

Se calculează un scor total pentru fiecare modul (daca este necesar, chiar pe departamente sau locuri de muncă). Grupurile trebuie să fie mai mult de 15 persoane, altfel media nu va spune nimic iar confidențialitatea va fi amenințată. In acest fel, este posibil să compari diferite departamente sau locurile de muncă (unul cu celalalt și cu media companiei).

Se mai pot face comparații privind modulul I:

- barbatii și femeile
- grupele de vârstă
- angajații cu mai multa sau mai putina experiența in firma
- angajații cu diferite nivele de educatie/pregatire
- angajații cu orare diferite

Iată cum se calculează scorurile totale:

Modulul I:

Întrebările 1,2,6,7,8,9,10:

Da=3,adesea=2,rar=1, nu=0

Întrebările 3,4,5:

Nu=3,rar=2,adesea=1, da=0.

Cu cat e mai mare scorul, cu atât este mai mare riscul de stres.

Modulul II:

Întrebările 1,3,4,5,6,7,8 :

Da=3,adesea=2,rar=1, nu=0

Întrebarea 2:

Nu=3,rar=2,adesea=1, da=0.

Cu cat e mai mic scorul, cu atât este mai mare riscul de stres.

Modulul III:

Întrebările 1,3,4,5,6: Da=3,adesea=2,rar=1,

nu=0

Întrebarea 2:

Nu=3,rar=2,adesea=1, da=0.

Cu cat e mai mic scorul, cu atât este mai mare riscul de stres.

Modulul IV:

Întrebările 1,2,3,4,5,6,7,8,9 (toate):

Da=3, adesea=2, rar=1, nu=0

Cu cât e mai mic scorul, cu atât este mai mare riscul de stres.

Modulul V:

Întrebările 1,3,4,5,6,7,8,9,10: Da=3, adesea=2, rar=1, nu=0

Întrebarea 2:

Nu=3, rar=2, adesea=1, da=0.

Cu cât e mai mic scorul, cu atât este mai mare riscul de stres.

Pentru interpretarea finală (continuare chestionar):

VI. Întrebări de identificare:

1. Sexul dvs.? B / F

2. Varsta dvs.?

3. De câți ani lucrați în această firmă?

4. Care este cel mai înalt nivel de școlarizare pe care l-ați definitivat?

Școala primară

Școala secundară sau liceu

Colegiu sau universitate

5. In ce fel de ture lucrați?

O tura de zi

Doua ture

Trei ture

Patru/cinci ture

Altele

6.Care este denumirea muncii pe care o prestați? Fiți foarte clar:

7.Care este obiectul de activitate al firmei?

Capitolul al 5-lea. Cadrul legal in ceea ce privește lupta împotriva stresului la locul de muncă

In 2004, Uniunea Europeană a început lucrul la încadrarea stresului la locul de muncă in legislația europeană a muncii. Aceasta înnoiri in legislația muncii la nivelul UE vor deveni obligatorii pentru țările membre UE și pentru cele in curs de aderare. Parlamentul European (in rezoluția A4-0050/99) cere ca munca să fie adaptata abilităților și nevoilor oamenilor, nu invers, și cere Comisiei Europene să investigheze noi domenii care nu sunt acoperite de legislația curenta, cum ar fi stresul și epuizarea.

Din 1 ianuarie 1993 exista Directiva-cadru europeană 89/391, care trasează contextul general in care statele membre ale UE sunt chemate sa-și modeleze legislația in materie de sănătate, securitate și o stare buna la locul de muncă. Articolul 6 al acestei directive stipulează ca “angajatorul să ia masurile necesare pentru protecția securității și sănătății angajaților și să pună in practica următoarele principii generale de prevenție: să combată riscul la sursa, să adapteze munca la om, in special in ceea ce privește concepția locurilor de muncă, cat și alegerea echipamentelor de lucru și metodele de lucru și de protecție, mai ales pentru a atenua munca monotona și cadențata și pentru a reduce efectele acestora asupra sănătății”.

In legislația națională a unor țări europene (Belgia, Danemarca, Germania, Olanda, Norvegia și Suedia) exista prevăzuta obligația angajatorului de a tine cont de factorii de risc psiho-sociali. In general, legile fac referința la factorii care generează stresul la locul de muncă, fara a menționa însă noțiunea de “stres”. In momentul in care acest lucru va fi clar specificat, cei afectați vor putea cere compensații materiale in cadrul proceselor legate de încălcarea legislației muncii. In Marea Britanie, in 1996, un lucrător social a fost prima

persoana care a cerut și a obținut decizia tribunalului, privind faptul ca angajatorul sau a fost responsabil pentru căderea nervoasă pe care lucrătorul a suferit-o, ca urmare a suprasolicitării. El a obținut pensionarea pe caz de boala. In 1999, Primăria din Birmingham a devenit primul patron care a trebuit să accepte responsabilitatea pentru deteriorarea sănătății cauzata de stresul suferit de o angajata, care a fost transferata într-un nou post, pentru care nu avea nici experiența, nici calificare; in acest caz, primăria a plătit o compensație angajatei, in valoare de 67 000 lire sterline (peste 4 miliarde de lei). Cazuri asemănătoare au existat și in Irlanda și in Italia.

Exista țări in care problema stresului este specificata in contractul colectiv de muncă la nivel național: Belgia, Danemarca, Germania, Olanda și Suedia.

Olanda și Suedia – s-au făcut numeroase cercetări și s-au luat numeroase inițiative – campanii de informare, instrumente pentru combaterea stresului in întreprinderi. Aici angajatorii sunt obligați prin lege să țină cont de analizele făcute de cercetători in ceea ce privește riscurile locul de muncă. Aceste analize sunt obligatorii;

Belgia – In anii trecuți au fost făcute puține cercetări și doar pentru a stimula vânzarea programelor de gestiune individuala a stresului. Acum, legea privitoare la starea buna a angajaților in timpul executării muncii lor (4 august 1996) indica moduri concrete in care angajatorul este obligat să prezerve binele angajatului:

Art. 4: prevede ca starea buna a angajaților să se realizeze prin: ameliorarea securității muncii, protecția sănătății angajaților, prevenirea sarcinii psihosociale datorate muncii, ameliorarea condițiilor ergonomice, ameliorarea igienei muncii.

Art. 5 expune modul in care aceste masuri pot fi realizate: inventărierea riscurilor, evaluarea riscurilor, luarea de masuri.

În procesul de realizare a acordului interprofesional din Belgia pe perioada 1999-2000 (contractul colectiv de muncă la nivel național), partenerii sociali au pus la punct, pe 30 martie 1999, la Consiliul Național al Muncii, o convenție colectivă (nr. 72), care vizează integrarea politicii de luptă împotriva stresului la nivelul întreprinderilor în politica de prevenire generală și care obliga angajatorii să prevină stresul și să lupte împotriva stresului. Se impune angajatorilor să prevină și să remedieze stresul la locul de muncă. Angajatorii trebuie să studieze situația, să facă o evaluare a riscurilor și să ia măsuri adecvate, susceptibile de a se integra în lupta împotriva stresului. Angajatorii trebuie să fie asistați de experți ai întreprinderii în prevenția stresului, care analizează cele patru aspecte: conținutul muncii, condiții de trai la locul de muncă, condiții de muncă, relațiile de muncă. Din partea angajatorilor, contractul colectiv de muncă a fost semnat de către 4 mari organizații patronale. El se aplică obligatoriu de către toți angajatorii din sectorul privat, chiar dacă nu sunt afiliați la o organizație patronală.

Există și convenții ale Organizației Internaționale a Muncii, care, deși nu se referă direct la noțiunea de stres, duc automat la micșorarea situației de stres de la locul de muncă:

- Convenții OIM privind salariile
- Convenții ILO privind dreptul la odihnă și educației
- Convenții OIM privind sănătatea și securitatea
- mai multe convenții privind bolile profesionale
- mai multe convenții privind femeile, copiii, orele de lucru, munca de noapte;
- recomandarea 129 privind comunicarea în întreprindere;
- recomandări privind protecția bunurilor personale ale muncitorilor.

Comisia Europeană recomandă țărilor să acționeze în mai multe direcții:

1. cercetare – achiziția de noi tehnologii care să contribuie la creșterea competitivității întreprinderilor, deci a calității muncii, preservării sănătății angajaților și micșorării stresului la locul de muncă;
2. introducerea problematicii stresului la locul de muncă în strategiile naționale ale țărilor, astfel:
 - recunoașterea nevoilor și contextelor naționale și locale
 - includerea luptei împotriva stresului la locul de muncă ca scop al partenerilor sociali
 - introducerea recomandărilor Directivei-cadru 89/391 relative la stresul la locul de muncă, starea bună la locul de muncă și problemele psiho-sociale similare
 - plasarea accentului pe prevenire
 - recomandări practice referitoare la prevenirea stresului la locul de muncă
 - recomandarea măsurilor pentru prevenirea și reducerea stresului la locul de muncă
 - informare, instruire și formare relative la problematica stresului la locul de muncă.
3. schimburi de informații referitoare la stresul la locul de muncă, prin toate mijloacele.
4. educație, formare, informare privind stresul la locul de muncă.

Riscul de stres la locul de muncă nu este specificat în legislația română.

Se impune introducerea stresului la locul de muncă ca factor major ce duce la îmbolnăviri profesionale și în legislația muncii românească, din mai multe motive:

- respect pentru ființa umana
- o stare bună la angajaților la locul de muncă duce la creștere economică
- o stare proastă a angajaților la locul de muncă duce la suferința umană și pierderi banesti
- alinierea reală a legislației noastre la cea a Uniunii Europene, în speța a legislației muncii.

În octombrie 2004, în urma unor negocieri de opt luni între partenerii sociali la nivel european, a fost semnat **Acordul cadru privind stresul la locul de muncă**. Este al doilea document de acest gen la nivelul UE, primul având ca temă telulucrul. Documentul nu are valoare de directivă, nici de recomandare. Aplicarea lui nu este facultativă, ci în cazul recomandărilor, ci este obligatorie pentru țările membre și cele în curs de aderare, dar în funcție de specificul fiecărei țări: printr-o lege sau printr-un contract colectiv de muncă la nivel național, acord între partenerii sociali etc. Data limită pentru transpunere este octombrie 2007.

După tot felul de sondaje pe eșantioane din cele mai diverse, s-a ajuns la concluzia că stresul la locul de muncă este factor de îmbolnăvire pentru 28% din populația activă a UE. Deci mai bine de un sfert dintre angajați sunt afectați. Din păcate acest lucru duce, **pe lângă pierderile uriașe în bani ale patronilor, la pierderi de vieți omenești**. Nu vorbim despre stresul la nivel de individ, ci strict de stresul legat de locul de muncă sau de pierderea locului de muncă, care este un fenomen **social**, în consecință reducerea și eventuala eliminare a lui privește **sindicatele**. Deoarece ține de **locul de muncă**, reducerea lui este obligația, dar și interesul **angajatorului**.

Propun deci introducerea unui articol în capitolul privind condițiile și protecția la locul de muncă, după cum urmează:

„În scopul prevenirii și diminuării nivelului stresului la locul de muncă, angajatorul are obligația să respecte

standardele de management pentru gestionarea stresului la locul de munca, astfel:

a. in ceea ce privește conținutul muncii:

- angajatorul are obligația sa stabilească pentru salariați norme de munca adecvate numărului de ore de munca stabilit prin lege;
- competentele, aptitudinile si abilitatile salariaților trebuie sa corespunda cerințelor locului de munca;
- condițiile de la locul de munca trebuie sa fie adaptate salariaților din punct de vedere ergonomic;
- angajatorul are obligația sa furnizeze salariatului informații care sa-i permită acestuia sa inteleaga care sunt responsabilitatile sale, conform fisei postului;

b. in ceea ce privește controlul asupra muncii efectuate:

Angajatorul va încuraja salariatul sa isi utilizeze capacitatile si inițiativa la locul de munca, prin oferirea de recompense, accesul la formarea profesionala etc. pentru ca acesta sa isi îndeplinească sarcinile de serviciu in mod corespunzător.

c. in ceea ce privește sprijinul la locul de munca:

Angajatorul are obligația sa informeze si sa comunice periodic salariaților informații referitoare la toate aspectele privind condițiile de munca;

d. in ceea ce privește relațiile de munca:

Angajatorul va implementa un sistem care, pe de o parte, sa permită si sa încurajeze salariatul sa ii semnaleze comportamentele neacceptabile la locul de munca, iar pe de alta parte sa conducă si la corectarea situațiilor semnalate.”

6. Bibliografie:

1. Raportul privind stresul la locul de munca al Comitetului Consultativ pentru Securitate, Igiena și Protecția Sănătății la Locul de Munca pentru Uniunea Europeană;
2. Curs de management al stresului – Dumitru Lazia ;
3. “Stresul – să acționăm pentru o stare bună la locul de muncă” – broșura Fédération Général de Travail Belgique ;
4. “Psihologia aplicată a muncii (o introducere în psihologia industrială și organizațională)” – Paul M. Muchinsky ;
5. “Stresul la locul de muncă: cauze, efecte și prevenire – ghid pentru IMM-uri” – Fundația Europeană pentru îmbunătățirea condițiilor de viață și munca – Irlanda ;
6. Broșura “Stresul” - Centrul de Resurse în Sănătate Mintală ;
7. Rezumatele standardelor OIM, ediția a II-a ;
8. “Depresia și lumea muncii” – Numărul din mai 1998 al revistei Ligii belgiene a depresiei ;
9. “Cum să ameliorăm performanțele întreprinderii: introducere în metoda ASP – ameliorarea sistematică a performanței” – Biroul Internațional al Muncii;
10. “A ști să delegi” – colecția “Formaction”, Franța;
11. Curs de consiliere a carierei - Ministerul Muncii și Solidarității Sociale;
12. “Câte ceva despre psihologie” – Nigel C. Benson ;
13. “Management” – Ion Petrescu;
14. Articolul „Work-related stress and industrial relations” - European Industrial Relations Observatory On-line;
15. „Sănătate și muncă - promovarea muncii, stării de bine și a sănătății lucrătorului: o prioritate în domeniul sănătății pentru Comisia Comunitară Franceză”, a doua ediție (2000/2001).

Cuprins

Capitolul 1. Ce este stresul?

- 1.1. Introducere pag. 6-8
- 1.2. Cum devine munca factor de stres
(agenții stresori) pag. 8-9
- 1.3. Surse efective de stres la serviciu pag. 9
- 1.4. Ce se întâmplă, de fapt, cu organismul? ... pag. 10-13
- 1.5. Consecințele unui aspect stresant pag. 14
- 1.6. Anatomia unui accident de muncă pag. 15
- 1.7. Cum gestionăm stresul? pag. 16-18

Capitolul al 2-lea. Stresul la locul de muncă –

o problema globală: pag. 19-23

Capitolul a 3-lea. Soluții pentru prevenirea și combaterea stresului la locul de muncă:

A. Dezvoltarea firmei:

A.1. Ce ar trebui să facă managerii? pag. 24-29

A.2. Ce ar trebui să facă angajații? pag. 30-31

B. Delegarea sarcinilor pag. 32-36

C. Tehnici non-verbale de rezolvare

a conflictelor pag. 37-41

D. Ergonomia pag. 42-43

E. Dezvoltarea resurselor umane pag. 44-51

F. Comportamentul la locul de muncă și
comunicarea pag. 52-73

G. Un model eficient de prevenire

a stresului la locul de muncă..... pag. 74-80

Capitolul al 4-lea. Cum măsurăm stresul la locul

de muncă? pag. 81-89

Capitolul al 5-lea. Cadrul legal în privind lupta împotriva stresului pag. 90-95

Bibliografie pag. 96



Cum am început să fiu preocupată de stresul la locul de muncă?

Mă numesc Teodora Gheorghevi, m-am născut la 8 februarie 1967, în București și am absolvit American University by mail, având licența în psihologia muncii și masteratul în consilierea carierei.

Imediat după bacalaureat m-am angajat și astfel am făcut cunoștință cu stresul la locul de muncă, începând cu lucrul în schimburi și în frig și terminând cu munca la norma, fără nici o perspectivă. Apoi genul problemelor s-a modificat, aveam alt serviciu, o muncă mai incitantă, dar nu mă mai mulțumea salariul. Nici nu știam că o sumă de probleme cauzate de serviciu și care mă frământau puteau să-mi afecteze sănătatea și purtau denumirea de stres la locul de muncă. Nu știu ce-mi va rezerva viitorul, dar problemele mele nu vor fi mai mici sau mai mari decât ale celorlalți salariați din România, așa că este de datoria mea să încerc să le găsesc soluții. În acest demers am primit ajutorul unui om deosebit: domnul Dumitru Lazia, specialist în managementul stresului și instructor de tehnică radiantă, căruia îi mulțumesc.

Această carte își are izvorul în acest gen de experiențe obișnuite. Sunt convinsă că, în ciuda aparențelor, multe aspecte esențiale ale stresului la locul de muncă, aspecte care ne afectează sănătatea, pot fi rezolvate prin colaborarea dintre angajați, angajatori și legislativ.